



Auf der Suche nach einer versteckten Theorie des Managers

Eine Analyse von Zeitungsartikeln aus den Jahren 2008-2009

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Tytus Litynski

Angenommen im Frühjahrssemester 2019
auf Antrag von
Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz und Prof. Dr. Mark Eisenegger

Zürich, 2019

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	4
2	<i>Untersuchungsmethode</i>	7
3	<i>Einteilung in Sinneinheiten und Zusammenhänge (Freies Kodieren)</i>	25
3.1	Fehler, (Fehl-)Entscheide / entscheiden	29
3.2	(Mangelnde) Verantwortung	31
3.3	Risiko liegt beim Staat/Steuerzahler	34
3.4	(Änderung der) Lohnsysteme/Anreize/Incentives	35
3.5	Geldgetriebenheit/Geldgier	37
3.6	Komplexität der Welt / des Systems	39
3.7	Elite / Kaste / Prestige / Karriere	41
3.8	(Mangelnde) Gerechtigkeit / Gleichheit	43
3.9	Macht/Machtgier/Machtkumulation	45
3.10	Reaktionen der Bevölkerung / der Politik	49
3.11	Druck auf Manager / Risikobereitschaft	52
4	<i>Analyse und Gruppierung der Sinneinheiten (axiales Kodieren)</i>	54
4.1	Vorbereitung und Vorgehensweise des axialen Kodierens	54
4.2	Aggregation der einzelnen Sinneinheiten	56
4.2.1	Fehler, (Fehl-)Entscheide / entscheiden	56
4.2.2	(Mangelnde) Verantwortung	56
4.2.3	Risiko liegt beim Staat/Steuerzahler	57
4.2.4	(Änderung der) Lohnsysteme/Anreize/Incentives	57
4.2.5	Geldgetriebenheit/Geldgier	59
4.2.6	Komplexität der Welt / des Systems	60
4.2.7	Elite / Kaste / Prestige / Karriere	61
4.2.8	(Mangelnde) Gerechtigkeit / Gleichheit	61
4.2.9	Macht/Machtgier/Machtkumulation	62
4.2.10	Reaktionen der Bevölkerung / der Politik	64

4.2.11	Druck auf Manager / Risikobereitschaft	65
4.3	Dimensionierung der Inhalte zu Achsenkategorien	67
4.3.1	Ursächliche Bedingungen	70
4.3.2	Kontext	75
4.3.3	Intervenierende Bedingungen.....	80
4.3.4	Strategien	84
4.3.5	Konsequenzen.....	89
4.3.6	Phänomen – zur Kernkategorie der ENTSCHEIDUNG	91
5	<i>Herausarbeitung der Kernkategorie (selektives Kodieren)</i>	96
5.1	Der rote Faden der Geschichte	97
5.2	Verbinden der einzelnen Achsenkategorien mit der Kernkategorie (Phänomen)	103
5.2.1	Achsenkategorie «ursächliche Bedingungen»	103
5.2.2	Achsenkategorie «Kontext»	108
5.2.3	Achsenkategorie «Intervenierende Bedingungen»	113
5.2.4	Achsenkategorie «Strategien»	115
5.2.5	Achsenkategorie «Konsequenzen»	118
6	<i>Entwurf einer begründeten Manager-Theorie und Theoretical Sampling</i>	123
6.1	Macht und Managemententscheidung verdichtet anhand E.H. Scheins Theorie der Organisationskultur und Leadership	131
7	<i>Ausblick in die Zukunft</i>.....	141
8	<i>Zusammenfassung</i>.....	146
9	<i>Liste der analysierten Artikel</i>	153
10	<i>Zitatliste pro Artikel inkl. Seiten/Zeilenreferenz</i>.....	154
11	<i>Zitat-Auflistung innerhalb der Sinneinheiten</i>.....	164
12	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	171
13	<i>Literaturverzeichnis</i>	172

1 Einleitung

Das ökonomische Gefüge der modernen Gesellschaft wurde gegen Ende der ersten Dekade der 2000er Jahre durch ein globales Ereignis in seinen Grundwerten erschüttert: die sogenannte Finanz- und Bankenkrise 2008-2009 hatte ihren Ursprung im Immobilien- und Versicherungsmarkt der Vereinigten Staaten, hat sich jedoch rasch zu einem massiven Stabilitätsproblem des internationalen Finanzsystems ausgeweitet und ihre Auswirkungen waren in zahlreichen Bereichen der Gesellschaft festzustellen. Daher erlange sie eine grosse mediale und gesellschaftliche Beachtung und wird heute als Ereignis mit historisch herausragendem Ausmass für einen grossen Teil der Bevölkerung betrachtet (vgl. Felton, 2008, S.1). Durch die globale Vernetzung der Geldflusssysteme, der Risikostrukturen von Unternehmen und durch eine gegenseitige Abhängigkeit von Finanzstabilität und Kreditwesen, wurden anfängliche, immobilienbezogene Kreditprobleme in den USA zu einer Bedrohung der Liquidität des Bankenwesens und somit der Stabilität des globalen Finanzsystems. Hypotheken wurden an nicht kreditwürdige Hauseigentümer vergeben und sobald diese nicht zahlen konnten, nahmen die Kreditausfälle bei Banken zu. Über eine komplexe Kreditvergabestruktur der Banken multiplizierten sich die finanziellen Ausfälle und Banken konnten ihren Verpflichtungen nicht mehr nachkommen. Diese Entwicklung steigerte sich spiralartig zu einem branchenweiten Phänomen und die Liquidität des Bankensektors geriet ins Stocken, bis Staaten durch ihre Zentralbanken Geld in massivem Umfang ins System einschiessen mussten, um es vor einem totalen Kollaps zu bewahren. Im Zentrum der öffentlichen Diskussion rund um die Ursachen und die Verantwortlichen der Finanzkrise standen die Entscheidungsträger innerhalb der Banken: die Manager. In ihrer Funktion als Schaltzentrale in Banken – und allgemein in Unternehmen - beeinflussen Manager nicht nur die Firmen, in welchen sie selber tätig sind, sondern können je nach Hierarchiestufe und Firmengrösse auch eine bestimmende Wirkung auf Strukturen ausserhalb derer ausüben. Ihr *Handeln* bestimmt also potenziell eine ganze Reihe von Gegebenheiten, Abläufen und Strukturen und ist somit sozioökonomisch relevant. Aus soziologischer Sicht interessant für eine Bezugsbildung zwischen der Finanzkrise und den durch sie beeinflussten Organisationen sind Manager als Akteure, welche innerhalb beider Bereiche agieren und mit ihrem Handeln die Geschicke derselben lenken. Ausgehend von der

erwähnten medialen Berichterstattung über die Finanzkrise 2008/2009 läge der Schluss nahe, dass die Manager als Entscheider innerhalb der Banken die Hauptschuld am Ausbruch und den Entwicklungen der Krise hätten.

Das Management ist jedoch ein sehr weites und differenziertes Betätigungsfeld, welches im Spannungsfeld zahlreicher beeinflussender Faktoren (sog. Stakeholder) steht, und eine Schlüsselstelle zwischen Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -interpretation darstellt, wobei aus diesem Input ein entscheidungsrelevanter Output entstehen muss. Nebst dieser rein funktionellen Betrachtung spielen auch weitere, gesellschaftlich nicht weniger relevanten Aspekte eine wesentliche Rolle für ein gesamtheitliches Verständnis dieses Phänomens: politischer Druck und Einfluss, gesellschaftliche Stellung, monetäre Anreize oder Erfolgsdruck sind nur ein paar Beispiele einer Vielzahl von Dynamiken, welche mit dem Management als Tätigkeit und dem Manager als Person zusammenhängen. Da in Unternehmen auch der Faktor Mensch relevant ist, sind Dynamiken zwischenmenschlicher Beziehungen ebenfalls von Interesse. Motivation und Frustration, Respekt und Konflikt sind nur ein paar Stichworte, welche im komplexen Konstrukt unterschiedlicher Einflussfaktoren und Aufgaben von Managern eine Rolle spielen. Diese werden im Verlaufe der Arbeit genauer untersucht.

Zahlreiche Theorien und Untersuchungen existieren schon zu diesen Themen und zum Management allgemein, weshalb die vorliegende Arbeit nicht zum Ziel hat, eine weitere, allgemeine Theorie zu formulieren. Es geht auch nicht darum, die Ereignisse der Finanzkrise im Lichte der schon existierenden Managementtheorien zu reinterpretieren. Vielmehr soll anhand eines streng strukturierten und nachvollziehbaren Prozesses untersucht werden, wie in Zeitungen, in den durch sie vermittelten Informationen das gesellschaftliche Bild des Managers geprägt und unter Umständen auch direkt geformt wird. Die Beschreibungen von Managern, ihren Verhaltensweisen, ihren Handlungen, ihren Interessen und Zielen stehen dabei im Fokus. Dabei werden die unterschiedlichen Aspekte der sozialen Rolle des Managers in ihrem medialen Echo eingeordnet, wobei die einzelnen Quellen zunehmen und in mehreren Schritten abstrahiert und generalisiert werden, auf der Suche nach einer allgemeingültigen Aussage zum Platz des Managers in der durch Medien geprägten Informationsgesellschaft.

Es geht dabei um die Suche nach einer impliziten Theorie des Managers und insbesondere um die Frage, ob Medien eine solche Theorie innerhalb ihrer

Berichterstattung direkt oder indirekt formulieren. Zur Verdeutlichung seien hier folgende Fragestellungen formuliert:

- Welche Aspekte stellten Medien in ihrer Berichterstattung über die Ereignisse der Finanzkrise «den Manager» als Position, Funktion und Menschen dar?
- Gibt es eine Kohärenz unter den medialen Berichterstattungen zum Manager?
- Lässt sich aus den analysierten Medienberichten über den Manager eine darin enthaltene Theorie eruieren?

Die turbulenten Ereignisse der Krise fokussierten während dieser Periode das öffentliche Interesse, nebst der Berichterstattung zu den politischen Entscheidungen von Regierungen und Zentralbanken, auf die Quelle des Problems: die Art und Weise von Kreditvergaben für Hypotheken durch Banken. Der Vorwurf einer zu laschen und zu wenig regulierten Hypothekarpraxis wurde laut und rasch rückten Banken ins Zentrum des medialen Interesses. Medien spielten wie bei allen Ereignissen, welche einen bestimmten Grad gesellschaftlicher Relevanz erlangen und eine zentrale Rolle, da sie generell einen massgeblichen Meinungsbildungskanal für die Bevölkerung darstellen. Die intensive, mediale Berichterstattung fördert die öffentliche Diskussion über die Vorgänge in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft usw.) und der daraus entstehenden Folgen erlaubt eine äussere (zumindest teilweise) Überwachung der handelnden Subjekte. Diese Wirkung der Medien auf die Öffentlichkeit ist hinlänglich bekannt soll hier nicht weiter untersucht werden. Jedoch erscheinen hierfür die *Zusammenhänge der Inhalte der untersuchten Zeitungsartikel* als relevant, da sie die mediale Sicht auf den Manager wiedergeben. Es ist jedoch zu betonen, dass in dieser Arbeit *nicht die Wirkung der Medien auf die öffentliche Meinung* untersucht werden soll, sondern vielmehr die *verbindenden Elemente in den Berichterstattungen* gesucht werden, welche auf eine durch die Medien selber formulierte, *implizite Managertheorie* hinweisen könnten. Eine derartige, unterschwellig existierende und nicht direkt ausformulierte Theorie, welche sich von den medialen Inhalten ableiten liesse würde eine Bild dessen geben, wie Manager in ihrer Person und Funktion durch die Medien begriffen und wiedergegeben werden.

Wie in den Folgekapiteln ausführlich dargelegt wird, spielen bei dieser Untersuchung Zeitungen eine massgebliche Rolle bei der Lieferung des Materialfundus. Diese gelten bekannterweise als «meinungsbildend» und ihre Relevanz in den gesellschaftlichen Diskussionen wurde schon von Tönnies unterstrichen und sie

haben auch noch heute ihre Bedeutung: «Denn die Zeitung ist nunmehr das vorzüglichste, brauchbarste und am meisten gebrauchte Mittel, Meinungen bekannt zu geben, geltend zu machen, öffentlich zu verkünden und zu verteidigen, gegnerische Meinungen anzugreifen, gehasst und verachtet zu machen...» (Tönnies, 1922, S.91). Aus dieser Perspektive erscheint es daher als angemessen, auf den Inhalt von Zeitungen zurückzugreifen, um die Meinungen innerhalb einer Gesellschaft wiederzugeben. Tageszeitungen unterschiedlicher politischer Gesinnung sollen dabei ausgeglichene Informationsquellen darstellen, welche unter Umständen verschiedene Aspekte unterschiedlich beleuchten und divergierende Akzente setzen oder gegensätzliche Interpretationen liefern. Für die vorliegende Diskussion ist es jedoch nicht ausreichend, die öffentliche Meinung abgeschottet von jeglichen gesellschaftlichen Zusammenhängen zu betrachten, sondern sie sollte in die vorliegende Realität eingebettet werden.

2 Untersuchungsmethode

Es gibt zahlreiche Methoden, die Meinungen der Gesellschaft zu einem bestimmten Thema zu untersuchen. Von primärer Marktforschung wie Meinungsumfragen bis hin zu sekundärer Marktforschung, welche bestehendes, in Datenbanken und Archiven vorhandenes Datenmaterial auswertet. Von quantitativen Auswertungen, welche absolute oder relative Mengen, deren Veränderungen und Verhältnisse analysieren bis hin zu qualitativen Untersuchungen rund um Gründe, Motivationen, persönliche Meinungen und Sichtweisen. Alle diese Methodologien haben ihre spezifischen Anwendungsgebiete, Fokuspunkte, Vor- und Nachteile und eine daraus entstehende Daseinsberechtigung. Es stellt sich also die Frage, welche Untersuchungsmethode für das in dieser Arbeit angestrebte Ziel eines Versuchs, die mediale Resonanz der Finanzkrise 2008 im Hinblick auf die Darstellung des Managers als soziologischer Rolle zu untersuchen, die Zielführendste wäre. Will man jedoch zahlreiche Informationselemente aus verschiedenen Quellen in einen Zusammenhang bringen und daraus versuchen, bestimmte zueinander in einem Verhältnis stehenden Strukturen heraus zu kristallisieren und zu interpretieren, sollte das Vorgehen strukturiert und klar definiert sein. Dies mit dem Ziel, das Gesamtkonzept der Arbeit bei der Analyse der einzelnen Elemente nicht aus den Augen zu verlieren. Je mehr einzelne, kleine Elemente als Basis für die Untersuchung dienen, desto wichtiger wird ein klar vordefiniertes Vorgehen. Die vorliegende Quellenlage aus

Zeitungsartikeln und den davon abgeleiteten Zitaten stellt einen sehr fragmentierten Datenkorpus dar, welcher durch seinen Ursprung in Tageszeitungen eine hohe Aktualität und direkte Verbindung mit den untersuchten Ereignissen und der gewählten Zeitperiode aufweist. Zeitungen sind für eine Untersuchung eines zeitlichen Ablaufs geeignet, da sie die Ereignisse chronologisch darstellen und durch die verschiedenen, voneinander unabhängigen Artikel auf verschiedene Aspekte des Phänomens eingehen. Zudem kann durch eine geeignete Auswahl der Zeitungstitel eine möglichst breite Abdeckung der Meinungs- und Interpretationsrichtungen erreicht werden. Obwohl der Datenkorpus, wie erwähnt, aus zahlreichen einzelnen Textauszügen besteht, welche nach bestimmten Kriterien ausgewählt wurden, geht es hier im Grunde nicht um eine quantitative Analyse, da eine reine Auszählung von darin vorkommenden Wörtern, Begriffen oder Textpassagen keine Sinninterpretation zulassen würde. Eine vertiefte Untersuchung von Sinneinheiten bedarf also vielmehr eines qualitativen und strukturierten Vorgehens, welches allfällige erst auf den zweiten Blick hin erkennbaren Zusammenhänge zum Vorschein bringen kann. Zudem bietet sich ein mehrstufiges Verfahren an, welches eine schrittweise Strukturierung und Aggregation der Informationen erlaubt. Somit wird die Vorgehensweise nachvollziehbar und die Interpretation der Resultate vereinfacht. Die grundlegende Fragestellung, welche auf Basis der Informationen in den Zeitungsartikeln untersucht werden soll, ist diejenige nach einer impliziten Theorie des «Managers», welche sich durch alle Zeitungsartikel kohärent ziehen würde. Es soll untersucht werden, ob die verschiedenen Artikel ähnliche Beobachtungen zum Manager liefern sowie dessen Charakteristika und Züge einheitlich beschreiben.

Ein in der zweiten Hälfte der 20.Jahrhunderts erarbeitetes Regelwerk für ein strukturiertes, mehrstufiges Vorgehen bei der Analyse komplexer soziologischer Zusammenhänge stellt die sogenannte «Grounded Theory» dar. Die beiden amerikanischen Sozialwissenschaftler Barney G. Glaser und Anselm L. Strauss publizierten 1967 das Werk «Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research» (Chicago, Aldine Publishing Company) und legten damit den Grundstein für eine klar vordefinierte schrittweise Erarbeitung von Theorien, welche auf Daten basieren. In den folgenden Jahrzehnten wurde die ursprüngliche «Grounded Theory» von ihren Autoren aber auch von anderen Forschern weiterentwickelt, u.a. von B.Turner, P.Martin (1986) oder J. Corbin (1990). Diese Vorgehensweise war ein Resultat von

Überlegungen aus der empirischen Forschung zu den Institutionen der Gesundheitsversorgung. Sie basiert auf Analysen von Organisationen und Arbeitsprozessen (P.Martin, B.Turner 1986, s.144). Weitere Untersuchungen in psychiatrischen Institutionen (A.Strauss, et.al., 1964) und Lehrbetrieben im Gesundheitswesen (H.Becker, et.al., 1961) haben auch zur Definition dieser Theorie beigetragen. Erstmals wurde die Theorie bei Untersuchungen zu Organisationsverhalten bei einer Arbeit zu sterbenden Patienten angewandt (B.Glaser, A.Strauss, 1964, 1965).

Gemäss der Beschreibung ihrer Autoren, ist die Grounded Theory eine Methodologie zur Definition einer Theorie auf der Basis einer systematischen, empirischen Datensammlung (B.Glaser, A.Strauss, 1967, S.1-2; B.Glaser 1978, S.2). Sie ist somit eine Abwandlung von Analysen empirischer Forschungsergebnisse. Die theoretischen Vorschläge werden daher nicht auf Grund logischer, deduktiver Methoden früherer Annahmen formuliert, wie es in den Theorien T.Parsons oder R.Mertons sein könnte. Die Theorie entwickelt sich erst mit der Zeit auf Basis von Felduntersuchungen, aus empirischen Daten, welche sich unmittelbar auf eine bestimmte beobachtete soziologische Realität beziehen. Annahmen, Begrifflichkeiten und Definitionen von Begriffen werden im Laufe der empirischen Arbeit konstruiert, geändert und überprüft. Die Formulierung der Theorie ist also eng mit dem lang andauernden Prozess der Untersuchungsarbeit verbunden. Die Methodologie der Grounded Theory war ein gewisser Widerstand gegen die üblichen akademischen Theoriebildungen, welche nur am Schreibtisch stattfanden. Solche Theorien zum «soziologischen System» sind oft ohne Bezug zu den sie betreffenden empirischen Bereichen. Die logischen Annahmen und deren Abwandlungen können schwer nachzuvollziehende, empirische Ausgangslagen haben, wodurch eine Anwendung der Theorie erschwert wird. Die Grounded Theory wird oft als von «mittlerer Reichweite» bezeichnet und ist einfach auf die Realität anzuwenden, da ihre Definition direkt aus Beobachtungen und Beschreibungen des betreffenden empirischen Bereichs entsteht.

Gleichzeitig richtete sich die Methodologie der Grounded Theory gegen den sogenannten «theoretischen Kapitalismus» (B.Glaser, 1978, s.9), mit welchem gewisse Theoretiker die Sozialforscher in schon bestehende Pfade und vordefinierte Beschreibungen von sozialen Realitäten zwängten, was die Entdeckung neuer Theorien hemmte. B.Glaser formulierte dies so: „Der Verfechter der Grounded

Theory ist kein Sklave der Theorie" (B.Glaser, 1978). Dabei empfiehlt sich, dass der Forschende sich möglichst wenig durch die schon existierende Begriffswelt im zu erforschenden Gebiet einschränken lässt. Denn die spezifische Begriffswelt eines Forschungsgegenstandes ist nicht von vornherein definiert, sondern entsteht im Zuge der Forschertätigkeit. Der Forscher weiss nicht von Anfang an, ob gewisse Begriffe zu einem zentralen Teil seiner Theorie werden, was Glaser und Strauss als „core" bezeichnet haben (B.Glaser, A.Strauss, 1967, s.45).

Eine gewisse schon im Voraus existierende Vorstellung zur untersuchten Problematik ist nicht auszuschliessen, jedoch sollte sich der Forschende in der ersten Untersuchungsphase auf die reine Sammlung und Beschreibung empirischer Daten konzentrieren – seien es Beobachtungsnotizen, Interviewtranskripte, zu untersuchende Texte oder Ähnliches – bevor er irgendwelche theoretische Feststellungen formuliert (P.Martin, B.Turner, 1986, s. 142-143; Schuetze, 1975, 1984). Paradoxerweise ist daher eine Konzeptualisation vor der Untersuchung beim Vorgehen innerhalb einer Grounded Theory-Methodologie möglichst zu vermeiden, damit diese während der Forschungsarbeit aufkommende Problemstellungen und gesellschaftliche Erscheinungen nicht überdeckt und die entstehende Begriffswelt direkt aus der empirischen Arbeit kommt. Diese Methodologie ermöglicht dank ihrer Flexibilität, den Kontext der Entdeckungen zu bewahren. Dies wiederum erlaubt eine völlige Offenheit gegenüber neu entdeckten Ereignissen und Tatsachen, welche am Anfang gar nicht gesucht waren.

Die Begründer der Grounded Theory betrachten die Theoriebildung als einen Prozess und nicht als eine Überprüfung von früher formulierten Annahmen auf Basis von später gesammeltem Datenmaterial. Die Sammlung der Informationen, die Bildung von Annahmen und deren Überprüfung sind zeitlich nicht klar getrennt, wie dies in traditionellen Untersuchungen der Falls ist. Sie sind Vorgänge, welche sich gegenseitig während der längeren Theorieformulierungsphase überlappen. Bei qualitativen Untersuchungen wird oft die sogenannte Verifizierungsrhetorik (rhetoric of verification) eingesetzt, indem eine Sprache verwendet wird, welche einer bei quantitativer Forschung verwendeten Sprache ähnlich ist. Die drei oben genannten Prozeduren werden zeitlich getrennt und die Terminologie bedient sich vergleichender Ausdrücke: „es existieren nur einzelne Fälle", „dies wurde mehrmals überprüft", „zusätzliche Beweise sind nötig" usw. Das Wort „mehr" bedient sich dabei einer wertenden Regel, welche aufgestellte Thesen objektivieren soll. Soll jedoch die

Theoriebildung ein länger andauernder Prozess und nicht nur eine Überprüfung von bereits formulierten Annahmen sein – wie dies B.Glaser und A.Strauss vorschlagen – so sollte eine neue Rhetorik zur Beschreibung von Prozessen und Beobachtungstätigkeiten entstehen. Dies betrifft insbesondere qualitative Forschungsarbeiten.

Glaser's und Strauss' Buch «The Discovery of Grounded Theory» lieferte eine eindeutige Legitimation für die Verwendung von qualitativer Forschungsarbeit zur wissenschaftlichen und belegbaren Erarbeitung von Resultaten aus empirischer Feldforschung. Vor diesem Zeitpunkt wurden qualitative Ansätze nur als Vorstufe für weitere quantitative Untersuchungen angesehen. Die Autoren stellten damit Folgendes in Frage (Charmaz, 2006, S.21):

- Die Meinung, dass qualitative Methoden auf Eindrücken beruhen und unsystematisch seien
- Die Trennung der Forschungsphasen zwischen Datensammlung und Analyse
- Die vorherrschende Meinung, dass qualitative Untersuchung nur Vorstufen zu objektiveren, quantitativen Forschungsmethoden seien
- Die willkürliche Unterscheidung zwischen Theorie und Forschung
- Annahmen, wonach qualitative Forschung keine Theorien begründen könnten

Die Grounded Theory liefert somit eine neue Sprache, welche bei der Kategorisierung, der Ordnung und der Kontrolle des Forschungsprozesses, welcher der Theoriebildung dient, behilflich ist. Diese neue Sprache ist die Generierungsrhetorik (rethoric of generation, B.Glaser, A.Strauss, 1967, S. 1-18).

Die Bildung einer Theorie als ihre progressive Gestaltung während längerer Forschungen im Feld ermöglicht ihre bestmögliche Vorbereitung auf einen zukünftigen Einsatz (B.Glaser, A.L.Strauss, 1967, S.3). Somit sollte eine Grounded Theory Vorhersagen, Erklärungen und das Verständnis der gesellschaftlichen Prozesse, welche sie beschreibt, ermöglichen.

Um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen, muss die Theorie passen (fit), sie muss funktionieren (work) und sollte zudem für die im beobachteten Bereich betroffenen Personen „relevant“ sein, gleichzeitig aber anpassbar (modifiable) und sie sollte Bezug nehmen auf andere Untersuchungsbereiche (z.B. formelle) und die

dort verwendeten Untersuchungsmethoden (transcending). Diese Begriffe gehören zur Generierungsrhetorik der Theorie.

Das „Passen“ einer Theorie bedeutet, dass die theoretischen Kategorien direkt den gesammelten Daten entsprechen sollten. Sie sind also aus den Daten herauspräpariert und die empirischen Daten sollten weder erzwungen noch den früher existierenden Kategorien angepasst werden.

Die Theorie „funktioniert“, wenn sie die untersuchten Phänomene erklärt und gleichzeitig Prognosen für die zukünftigen Verhaltensweisen in ähnlichen soziologischen Konstrukten sowie eine Interpretation vergangener empirischer Begebenheiten erlaubt (B.Glaser, 1978, s.4).

Die „Relevanz“ der Theorie für den untersuchten Bereich ist eine massgebliche Anforderung an eine Grounded Theory, da die darin beschriebenen sozialen Problemstellungen und Prozesse direkt aus deren Beobachtungen entstammen. Dies ist bei logisch-deduktiven Theorien nicht immer der Fall, da diese erst später, d.h. nach ihrer Formulierung an die tatsächlichen Begebenheiten angepasst werden.

Die „Anpassbarkeit“ betrifft die Möglichkeit einer Umformulierung gewisser Bereiche, wenn zum Beispiel die Untersuchung über einen sehr langen Zeitraum stattgefunden hat und gewisse Prämissen nicht mehr zeitgemäss sind (B.Glaser, 1978, S.5).

Die Möglichkeit, die Theorie auf andere Bereiche zu beziehen ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt einer Grounded Theory (B.Glaser, 1978, S.6).

Die Theorie besteht formell aus drei Hauptelementen:

1. Kategorien
2. Eigenschaften der Kategorien
3. Hypothesen

Die Kategorien und ihre Eigenschaften entstehen während des Prozesses der Dimensionalisierung (dimensionalizing) der Elemente der beobachteten Realität oder der Begebenheiten gemessen an einem Kriterium. Die Dimensionalisierung an einem Kriterium ist eine grundlegende Tätigkeit, während die Unterscheidungen (distinctions) stattfinden. Die Ergebnisse dieser Unterscheidungen sind die Ausprägungen – oder Dimensionen - der Begebenheiten (dimensions, A.Strauss, 1987, s. 14-16). Die Kategorie „Dauer des Suchprozesses“ kann gemäss dem Kriterium „Schwierigkeit“ oder „Effektivität“ dimensionalisiert werden. Die Suche kann also schwierig oder leicht und effektiv (von Erfolg gekrönt) oder nicht effektiv

(umsonst) sein. Dies sind also Ausprägungen der genannten Kategorie. Die Unterscheidung nach der Schwierigkeit und der Effektivität erlaubt es, gewisse Fragestellungen zu formulieren und Bedingungen zu klären, welche auf die Dauer einer Suche und ihre Effektivität einen Einfluss haben.

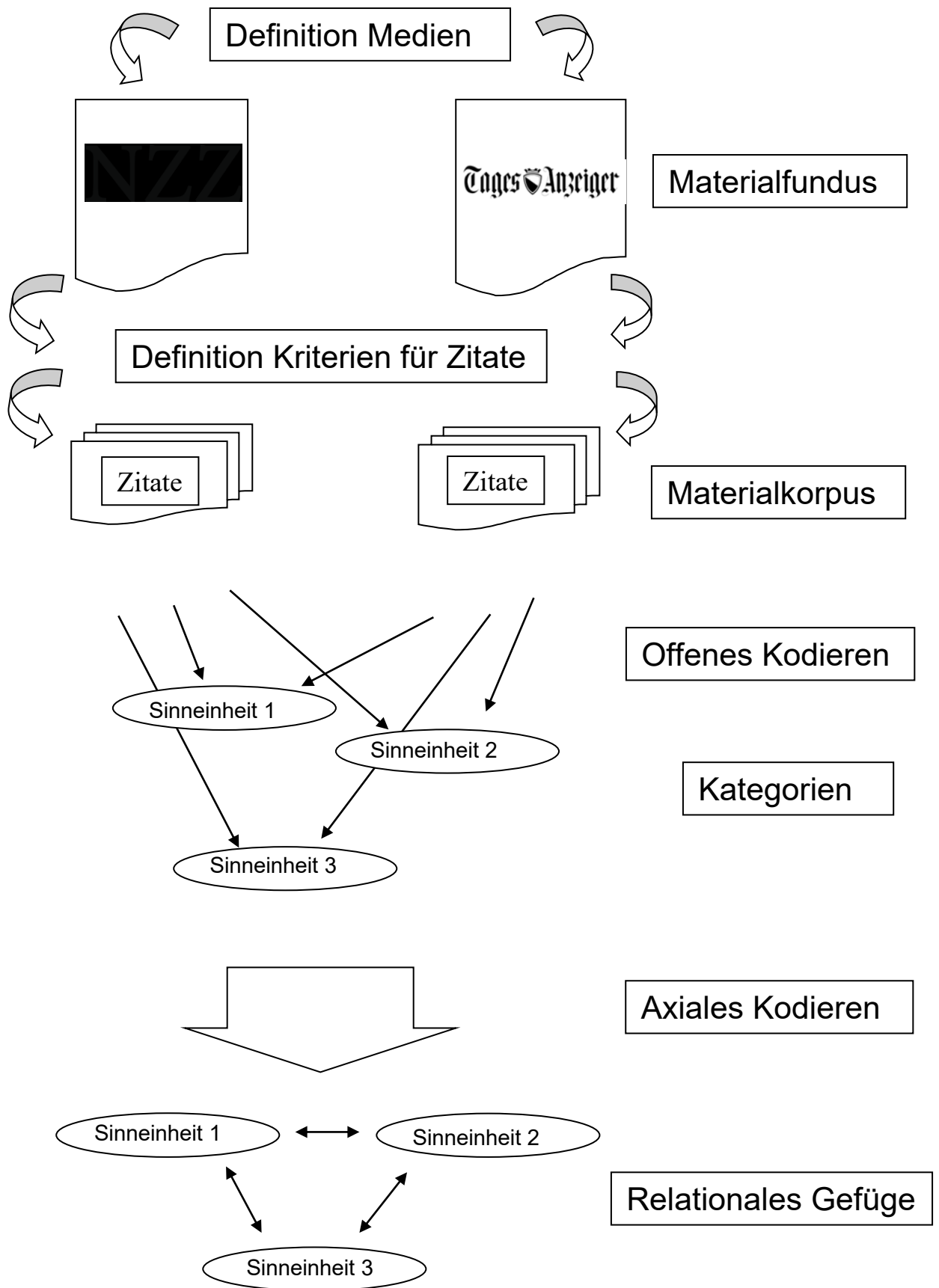
Die Eigenschaft einer Kategorie ist wiederum ihre konkreteste Ausprägung (einer Idee, Sache, eines Ereignisses, einer Tätigkeit), welche konzeptualisiert werden kann und gleichzeitig bis zu einem gewisse Grade spezifisch ist um die Forschung diesbezüglich zu erlauben. Während der Aufstellung der Kategorien werden Verbindungen zwischen diesen Kategorien entdeckt, sogenannte Hypothesen. Diese Verbindungen können bei Felduntersuchungen direkt beobachtet werden und der Forschende kann ihre Entstehung unmittelbar beobachten. Diese Hypothesen haben jedoch eher einen Thesencharakter, für welche Bedingungen ihres Auftretens definiert wurde, als verifizierte Feststellungen, obwohl sie während der Forschung und der Theorieaufstellung überprüft werden. Die Bedingungen eines Prozesses (kulturelle, marktwirtschaftliche, organisatorische etc.) haben eine positive oder negative Auswirkung auf den Erfolg desselben. Das Endresultat ist also direkt und eng mit den äusseren Begebenheiten verbunden, in welchen ein (Forschungs-) Prozess eingebettet ist. Die Dauer des Prozesses ist wiederum abhängig von der Schwierigkeit desselben. Die Hypothese ist somit als Feststellung oder These formuliert (proposition), welche die Beziehungen zwischen den Begriffen aufzeigt. Eine These im ursprünglichen Sinn erfordert einer Definition der Variablen, welche konzeptualisiert werden können. Bei der Methodologie der Grounded Theory geht es nicht um die Messung an sich, sondern um das empirisch belegte Aufzeigen der Beziehungen zwischen den Begriffen.

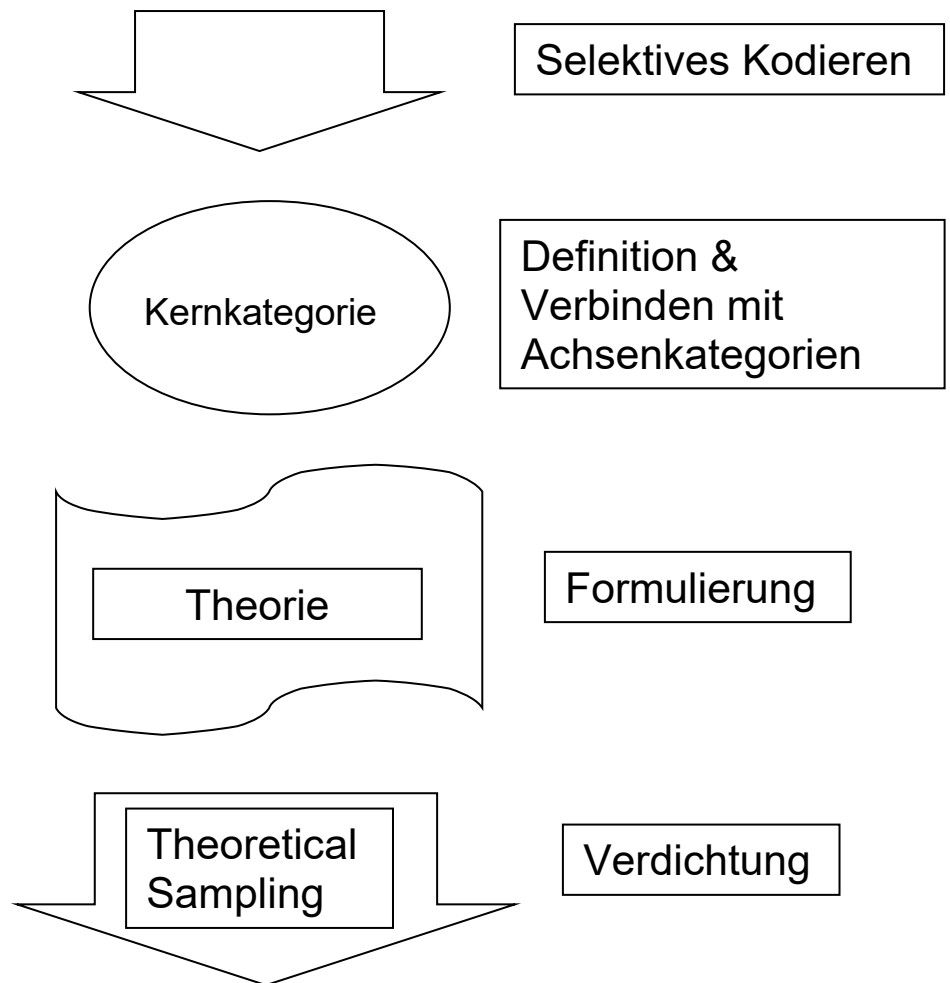
Die Überprüfung erfolgt über einen Vergleich der Bedingungen, unter welchen die These bei verschiedenen sozialen Gruppen oder Kontexten immer noch funktioniert. Die Hypothese ist also eine vorläufige Antwort auf die Frage nach einer Beziehung zwischen den Begriffen unter bestimmten Voraussetzungen (A.Strauss, 1987, S.21). Der Test für Hypothesen kann auf verschiedenen Variablen (Voraussetzungen) beruhen, z.B. kulturellen Begebenheiten, geografischen Einschränkungen oder gesellschaftlichen Normen. Erst eine Überprüfung der Bedingungen einer Hypothese erlaubt es, diese zu formulieren, da sie damit vollkommen „grounded“ ist.

Das konkrete Vorgehen für eine allfällige Bildung einer Grounded Theory sieht in der hier vorliegenden Arbeit mehrere Arbeitsschritte vor:

1. Definition der Medien, aus welchen Zitate zu den Management-bezogenen Artikeln rund um die Finanzkrise 2008 entnommen werden (Materialfundus)
2. Definition der Kriterien, nach welchen Artikel aus den definierten Medien entnommen werden sowie Selektion der Zitate innerhalb der gewählten Artikel gemäss den definierten Kriterien (Materialkorpus)
3. Gruppierung der Zitate zu Sinneinheiten und deren Beschreibung (offenes Kodieren)
4. Definition eines relationalen Gefüges (axiales Kodieren)
5. Festlegung einer Kernkategorie (selektives Kodieren)
6. Versuch einer Bildung einer auf der Kernkategorie begründeten Theorie (Ausformulierung)
7. Theoretical Sampling und Ausformulierung einer «begründeten Theorie»

Grafische Darstellung der Vorgehensweise:





Es ist wichtig, bei mehreren Analyseschritten den Ursprung der Informationsinhalte nicht aus den Augen zu verlieren und sie jederzeit nachvollziehen zu können. Daher befindet sich die gesamte Auflistung der verwendeten Artikel sowie der daraus abgeleiteten Zitate am Ende der Arbeit. Dies ermöglicht ein genaues Referenzieren der Textstellen und eine Nachverfolgung des analytischen Vorgehens. Die ursprünglichen Quellen des Datenfundus (Artikeltitel und Referenzen), die einzelnen daraus entnommenen Zitate (Datenkorpus), ihre Zuteilung zu Sinneinheiten (offenes Kodieren), die Bildung von Bezügen zwischen den Sinneinheiten (axiales Kodieren) sowie ihre weitere Konzentration bis hin zur Kernkategorie (selektives Kodieren) sind in den Anhängen am Ende dieser Arbeit zu finden. Auch im weiteren Verlauf der Arbeit werden Verweise auf die Anhänge gemacht, was es dem Leser vereinfachen soll, sich im Ablauf der Analyseschritte zurecht zu finden und stets auf die ursprünglichen Quellen Bezug nehmen zu können.

Erklärungen zu den einzelnen Arbeitsschritten:

1) Definition der Medien, aus welchen Zitate zu den Management-bezogenen Artikeln rund um die Finanzkrise 2008 entnommen werden

Als Materialfundus sollen hier zwei der grössten Schweizer Tageszeitungen dienen, welche eine breite Leserschaft erreichen und in ihrer sozialpolitischen Ausrichtung unterschiedliche Blickwinkel auf die Gesellschaft einnehmen.

Der Tagesanzeiger wird als linksliberal, gesellschaftspolitisch reformerisch, und als Förderer des sozialen Engagements des Staates betrachtet (https://de.wikipedia.org/wiki/Medien_in_der_Schweiz). Die Zeitung hat eine WEMF-beglaubigte Auflage von knapp 150'000 Exemplaren und erreicht eine Leserschaft von fast 500'000 Leserinnen und Lesern (Quelle Tamedia).

Die Neue Zürcher Zeitung (NZZ) definiert sich als «freisinnig-demokratisch» (<https://www.nzzmediengruppe.ch/unternehmen/leitbild/>) und wird zu den Leitmedien in der deutschsprachigen Schweiz gezählt. Sie steht politisch der FDP nahe und vertritt somit eine liberal-bürgerliche Haltung. Sie hat eine Auflage von rund 100'000 Exemplaren und eine Reichweite von ca. 250'000 Leserinnen und Lesern. Einer der bekanntesten Teile der NZZ ist der Wirtschaftsteil, welcher als fundiert und qualitativ hochstehend gilt.

(siehe https://de.wikipedia.org/wiki/Neue_Zürcher_Zeitung)

Die Auswahl dieser beiden Zeitungstitel sollte eine ausgeglichene soziologische, wirtschaftliche und politische Sicht auf die Ereignisse der Finanzkrise 2008 ermöglichen. Eine kritische und ausgewogene Betrachtung jener Vorkommnisse erscheint für die vorliegende Arbeit als essenziell, da sie einen direkten Einfluss auf die Auseinandersetzung mit den Textstellen hat und somit für eine Analyse und spätere allfällige Formulierung einer (Hypo-)These von grosser Bedeutung ist. Die Wahl der beiden genannten Tageszeitungen erscheint deswegen sowohl aus repräsentativen (hohe Auflagen) als auch aus sozio-politischen (unterschiedliche politische Grundeinstellungen, ohne in Extremsichtweisen zu verfallen) Überlegungen sinnvoll. Selbstverständlich stellt eine Auswahl von nur zwei Tageszeitungstiteln eine Einschränkung des Materialfundus dar, da die Medienlandschaft in der Schweiz deutlich breiter ist. Somit garantiert diese Auswahl keine repräsentative Wiedergabe der gesellschaftlichen Meinung zum

hier untersuchten Gegenstand, was jedoch hiermit klar gekennzeichnet und festgehalten wird. Jedoch soll die Selektion der zwei grossen, regional übergreifenden Tageszeitungen eine gewisse geografische Repräsentanz der (Deutsch-)Schweiz erlauben, wodurch ein Einbezug anderer regionaler Zeitungen bewusst weggelassen wurde.

Der einbezogene Zeitraum für die Selektion der Zeitungsartikel, aus welchen dann die einzelnen Zitate entnommen wurden, erstreckt sich von Januar 2008 bis Dezember 2009 und deckt somit zwei volle Jahre rund um die Mitte 2008 ausgebrochene Finanzkrise ab, welche sich jedoch schon Mitte 2007 durch zunehmende Probleme des US-Amerikanischen Immobilienmarktes ankündigte. Durch den Einbezug des Jahres 2009 wurde versucht, auch die Periode nach der unmittelbar mit dem Ausbruch der Krise verbundenen Berichterstattungen zu berücksichtigen, um Artikel und deren Zitate in den Materialkorpus einfliessen zu lassen, welche mit einer gewissen Distanz zu den hitzigen Debatten im Jahre 2008 verfasst wurden.

2) Definition der Kriterien, nach welchen Zitate aus den definierten Medien entnommen werden

Die einzelnen Artikel wurden sowohl nach fixen Inhalten als auch nach einer kontextuellen Relevanz für die vorliegende Analyse ausgewählt. Zunächst wurde nach Artikel mit dem Stichwort «Manager» und/oder «Management» gesucht, ausgehend von der Annahme, dass zumindest einer dieser Begriffe in den allermeisten Artikeln zum Thema der Rolle der Manager oder des Managements in der Finanzkrise vorkommen würde. Dabei wurden nicht nur die Artikeltitel berücksichtigt, sondern der gesamte Text des Artikels. Wurde in einem Artikel einer der Begriffe gefunden, wurde untersucht, ob der Zusammenhang relevant sei. Die Relevanz wurde als gegeben erachtet, wenn der Artikel Aspekte der Tätigkeiten, der Verhaltensweisen, der Meinungen oder Einstellungen oder der Werturteile von oder über Manager oder das Management als Ganzes beleuchtete. Konnte dies bejaht werden, wurde der entsprechende Abschnitt ohne Wertung (positiv oder negativ) in den Materialkorpus aufgenommen. Es wurden also nicht komplette Artikel, sondern nur die aussagekräftigen, zum Thema passenden Zitate berücksichtigt. Somit sollte vermieden werden, dass der

Materialkorpus zu gross und damit unübersichtlich und diffus würde. Vielmehr war eine Konzentration auf Inhalte, welche zur hier untersuchten Thematik passen, im Fokus.

Für die vorliegende Analyse wurden aus den zwei Tageszeitungen im genannten Zeitraum mittels der Recherchefunktion des Archivs 23 Artikel ausgewählt, welche den inhaltlichen Kriterien entsprechen.

a) Selektion der Zitate gemäss den definierten Kriterien

Die Selektion der Zitate basiert nicht nur auf harten Kriterien (z.B. binäre Kriterien wie «Wort vorhanden oder nicht»), sondern es wurde auch auf die Sinnhaftigkeit des Inhalts und damit den Bezug zum Forschungsgegenstand geachtet. Formell wurden der Artikeltitel, der Zeitungsname, das Erscheinungsdatum festgehalten, der Absatz innerhalb des Artikels und die Zeilennummer wurden den einzelnen Zitaten zugeordnet und mit zwei Zahlen in Klammern dokumentiert: die erste Zahl bezeichnet den Absatz innerhalb des Artikels, die zweite Zahl beschreibt die Anfangszeile des Zitats. War der Artikel nur in einer Volltextversion (ohne sichtbare Abschnitte) vorhanden, so wurden die Zitate mittels der Nummer des ersten Wortes bezeichnet. Somit soll garantiert werden, dass sowohl die Artikel als auch die einzelnen Zitate nachvollziehbar und einfach wieder zu finden sind. In den meisten Fällen lieferte ein einzelner Artikel mehrere Zitate (2-9). Auch die Länge der Zitate kann stark variieren und von wenigen Wörtern bis zu ganzen Sätzen reichen. Massgeblich ist dabei die Relevanz bezüglich der Auswahlkriterien sowie die Aussagekraft des Ausschnitts für die Analyse. Um ein möglichst unvoreingenommenes und neutrales offenes Kodieren zu erlauben, wurden die Zitate jedoch nicht im Hinblick auf eine spätere Einteilung in Sinneinheiten gewählt. Dies soll eine möglichst vollständige Entnahme der Inhalte aus dem Materialfundus in den Materialkorpus gewährleisten.

3) Gruppierung der Zitate zu Sinneinheiten (offenes Kodieren)

Nach dem Befüllen des Materialkorpus' mit gemäss den oben beschriebenen Kriterien ausgewählten Zitaten stellt der Prozess des offenen Kodierens die erste Stufe der Erarbeitung von inhaltlich zusammenhängenden Einheiten dar.

Das Kodieren an sich ist der erste Schritt zur Bereitstellung der Daten für eine Analyse. Es stellt erste Zusammenhänge zwischen den Daten her und eröffnet, welche Informationen die Daten beinhalten. Die Verdichtung einzelner Datenpunkte zu inhaltlich zusammenhängenden Gebilden (Vorstufen von Kategorien) erlaubt auch eine Annäherung an die Bedeutung der vorliegenden Informationen. Dieser Schritt ermöglicht den Anfang einer Definition von theoretischen Ansätzen, welche in den einzelnen Datenpunkten ihren Ursprung haben und sich verallgemeinern lassen. Es ist also der Beginn der Entstehung einer späteren Theorie. Die Zusammenhänge können auf unterschiedlichen Ebenen entstehen, wie Zeit, Ort, beteiligte Akteure, spezifische Ereignisse oder inhaltlicher Kontext. Beim offenen Kodieren (Englisch oft auch «initial coding» genannt) ist der Grundsatz einer völligen Offenheit gegenüber möglichen aufkommenden Richtungen, in welche sich die weitere Analyse entwickeln könnte, essenziell. Dabei sollte das offene Kodieren eng mit den vorliegenden Daten in Verbindung bleiben und trotz des Versuchs einer Beantwortung erster Fragen zu den Zusammenhängen, sollte es nicht interpretierend oder komprimierend geschehen. Die Bildung der einzelnen Sinneinheiten beruht auf der Suche nach Verbindungen zwischen den Zitaten rund um ähnliche Thematiken, jedoch nicht auf einem Aufbau von komplexen Zusammenhängen zwischen den Gruppen (Charmaz, 2006, S.46ff). Diese initiale Phase muss auch nicht abschliessend sein, sondern kann weitere Konzeptualisierungen nach sich ziehen.

Da dieser Vorgang ein Maximum an Möglichkeiten und Analyserichtungen zum Vorschein bringen soll, sind zum einen die konsequent offene und unvoreingenommene geistige Einstellung zum untersuchen Material und zum anderen die methodisch-taktische Vorgehensweise unverzichtbar. Es sollen damit keine (auch unterbewusst) vorhandenen Einstellungen, Konzepte oder Erfahrungen den Kodiervorgang beeinflussen, denn dies würde die Objektivität des Vorgangs in Frage stellen. Charmaz empfiehlt folgende Grundsätze für ein erfolgreiches offenes Kodieren:

- (Geistig) offen bleiben
- Sich eng an die Daten halten
- Die Kodes einfach und präzise formulieren
- Kurze Kodes erstellen

- Geschehnisse bewahren
- Daten mit Daten vergleichen
- Rasch durch die Daten hindurchgehen

(Charmaz, 2006, S.49)

a) Beschreibung der Sinneinheiten

Als nächste Phase in der Forschungstätigkeit werden die verschiedenen zuvor definierten Sinneinheiten kontextualisiert und umschrieben. Aus einzelnen Stichworten und Fragmenten werden dadurch generelle Zusammenhänge gebildet, welche jedoch in dieser Phase noch individuell und untereinander nicht vernetzt bleiben. Eine Einbettung in übergeordnete Thematiken (z.B. Risikotheorien, Hierarchiestrukturen oder Verantwortungsanalysen) erlaubt es, hinter die einzelnen Ausdrücke zu schauen und den gesellschaftlich-ökonomischen Kontext zu erfassen. Dies erlaubt es auch, die einzelnen Sinneinheiten in einen Aktualitätskontext zu stellen, welcher bei einer hier vorliegenden ereignisbezogenen Analyse wesentlich ist. Die Herstellung einer Verbindung der sich herauskristallisierenden Themenbereiche mit der Aktualitätslage der Jahre 2008/2009 stellt einen entscheidenden Teil der Verwurzelung der Analyse in ihrem zeitlichen Kontext.

Mögliche anfängliche Fragestellungen in dieser Analysephase sind:

- Welche Themenkreise kommen in den verschiedenen Artikeln vor?
- Wie lassen sich einzelne Artikel gegenüber anderen abgrenzen?
- Welche gefundenen Themenbereiche lassen sich in einen zeitlichen Rahmen der Ereignisse einfügen?
- Lassen sich einzelne Thematiken mit schon existierenden Theorien oder Analyse verbinden?

Diese Kontextualisierung erlaubt eine Einordnung der in den Artikeln erfassten Meinungen, Beschreibungen oder Verallgemeinerungen in übergeordnete Strukturen, was eine bessere Übersicht über die Inhalte ermöglicht.

4) Definition eines relationalen Gefüges (axiales Kodieren)

Im folgenden Forschungsschritt wird versucht, Beziehungen zwischen den einzelnen Themenkreisen herzustellen mit dem Ziel, themenübergreifende Eigenschaften der einzelnen Sinneinheiten hervorzubringen. Dies trägt zu einer grösseren Kohärenz der Daten bei und ermöglicht Synthesen und Fokussierungen aus der grossen Datenmenge der Sinneinheiten hin zu konkreteren Eingrenzungen. (Charmaz, 2006, S.60ff)

Strauss und Corbin definieren folgendes Fragemuster für das axiale Kodieren:

«Wann, wo, warum, wer, wie und mit welchen Konsequenzen» (Strauss; Corbin, 1998, S.125). Es sollen also Beziehungen zwischen den einzelnen Kategorien aufgezeigt werden, indem die verschiedenen Themen miteinander inhaltlich verknüpft und somit besser handhabbar werden. Die Suche nach Antworten auf die verschiedenen «W-Fragen» nach Strauss und Corbin gibt dem Vorgang eine Struktur und ermöglicht eine Systematisierung der Information. Dies erleichtert es, den Überblick zu behalten und so die zentralen Themenkreise aus der Informationsmasse herauszuheben. Der Rahmen, welchen das axiale Kodieren dem Forschungsgegenstand geben wird, kann für die Theorieformulierung wesentlich sein. Er ermöglicht nämlich eine Konzentration auf die Kernkategorie, welche im Folgenden die Basis für eine mögliche Theorie darstellen wird.

5) Festlegung einer Kernkategorie (selektives Kodieren)

Das selektive Kodieren ist der letzte, theorievorbereitende Schritt der Datenanalyse im Grounded-Theory-Bildungsprozess. Das Verdichten der durch die vorherigen Kodierschritte erfassten, umschriebenen und kategorisierten Themenblöcke konzentriert den Inhalt auf einen zentralen Pfeiler, welcher die angestrebte «gegründete» Theorie stützen wird. Die entstehende zentrale Kategorie wird dabei mit allen anderen vorher definierten Kategorien vernetzt und somit in Beziehung zu ihnen gesetzt. Sie wird zum «fil rouge» der Analyse, welcher in der Ausformulierung der Theorie zur Anwendung kommt. So entsteht ein Konzept zur Theoriebildung, welches alle benötigten Eigenschaften in sich trägt und sie erklärt. Rund um dieses Konzept werden einzelne Punkte angebunden und thematisch in Beziehung gesetzt. Die Selektivität dieses Kodiervorgangs bezieht sich dabei auf das Auswählen (Selektieren) der restlichen

Thematiken im Lichte der Kernkategorie, sodass die Relationen zwischen diesen klar werden. Gibbs formuliert Situationen, in welchen entweder zu viele oder gar keine Kernkategorien zu bestehen scheinen, sodass das weitere Vorgehen blockiert zu sein scheint. Gemäss seiner Argumentation kommt es öfter vor, dass beim selektiven Kodieren zahlreiche Kategorien dem Anschein nach «Kernkategorien» sein könnten, was jedoch nur eine weitere Analyse erfordert um die «echte» Kernkategorie herauszufiltern. (Gibbs, 2010)

6) + 7) Versuch einer Ausformulierung einer auf der Kernkategorie begründeten Theorie

Das abschliessende Ziel der Untersuchung ist die Formulierung einer Theorie, welche auf den vorangegangenen Analysen beruht und die aufgezeigten Themen erklärt und generalisiert.

Strauss / Corbin bezeichnen den Vorgang der Theoriebildung als «theorizing» und sehen darin einen komplexen, langen Prozess. Dieser beinhaltet sowohl das Aufstellen von Konzepten als auch das Systematisieren, in Beziehung setzen und Erklären derselben (Strauss / Corbin, 1998, S.21ff.). Sie sehen darin eine ununterbrochene Analysetätigkeit, welche unterschiedliche Perspektiven, Formulierungen und zahlreiche Entscheidungsvorgänge benötigt, um Hypothesen und Vorschläge stets mit Daten und Fakten anzugleichen. Als Schlüssel der Theoriebildung bezeichnen sie das ständige Zusammenspiel zwischen Induktion (Konzepte aus Daten erarbeiten) und Deduktion (Hypothesen zu Beziehungen zwischen Konzepten aufstellen unter Abstrahierung der Fakten). Die Analyseergebnisse sollten in die Theorie einfließen. Eine Theorie selber besteht dabei aus «Kategorien, welche innerhalb eines theoretischen Rahmens zueinander in Beziehung gesetzt werden und relevante (z.B. soziologische) Phänomene erklären». Daher bringt eine Theorie nicht nur Fakten zusammen, sondern liefert auch eine mögliche Erklärung zu den Beobachtungen und eröffnet spätere, weitergehende Untersuchungen um sie selber zu bestätigen oder zu widerlegen. Theorien besitzen auch unterschiedliche Abstraktions- und Konzeptualisierungsgrade und daher unterschiedliche Anwendungsbreiten. Strauss definiert unterschiedliche Theoriearten wie substantielle und formale oder generelle und lokale (Strauss, 1995, S.9). Er belässt jedoch die Unterscheidung

von Theorien nicht bei diesen Ausprägungen, sondern definiert Dimensionen, nach welchen Theorien kategorisiert werden können: Abstraktion, Umfang, Reichweite, Spezifität, konzeptuelle Komplexität und Anwendbarkeit. Theorien lassen sich anhand dieser Dimensionen einordnen, was wiederum eine Einschätzung der Relevanz einer Theorie für ein bestimmtes Untersuchungsgebiet erlaubt. Dabei müssen nicht zwangsmässig alle Theorien sehr abstrakt, von grossem Umfang und Reichweite oder mit einer hohen konzeptuellen Komplexität und Anwendbarkeit aufwarten. Die Sinnhaftigkeit einer Theorie im Bezug zu ihrem Untersuchungsgegenstand ergibt sich aus einer gezielten und passenden Definition der genannten Dimensionen.

Zusammenfassend lässt sich also die folgende Anleitung zum Vorgehen einer Formulierung einer Grounded Theory erstellen:

1. Selektion und Definition des Materialfundus – hier Artikel mit einem Bezug zum «Management» oder «Manager» in den Ausgaben der NZZ sowie des Tagesanzeigers des Zeitraums 2008-2009
2. Definition und Abgrenzung des Materialkorpus – Zitate aus den genannten Artikeln, welche sich spezifisch auf die Suchbegriffe beziehen
3. Vorgang des offenen Kodierens – Erstellung von Sinneinheiten, welche aus mehreren Zitaten resultieren und einen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen sowie deren Umschreibung und Einordnung in den thematischen Kontext der Analyse
4. Axiales Kodieren – Bildung eines inhaltlichen Beziehungsnetzes zwischen den Sinneinheiten durch die Gegenüberstellung der in den einzelnen Sinneinheiten aufgezeigten Aspekte und Thematiken
5. Selektives Kodieren – Auswahl einer Reihe von Hauptthemen, welche besonders prominent in den Sinneinheiten besprochen wurden wodurch eine Verdichtung auf Kernelemente der Analyse erfolgt

6. Formulierung einer Kernkategorie – Konzentration auf einen spezifischen Aspekt, welcher die anderen besprochenen Thematiken in sich vereint und daher als übergreifende Kernkategorie identifiziert wird
7. Theoretical Sampling und Ausformulierung einer «begründeten Theorie» - finaler Schritt einer Verallgemeinerung der Kernkategorie und Definition von Prinzipien, welche auch auf andere Bereiche angewendet werden können (gemäss den wissenschaftlich anerkannten Anforderungen an eine «Theorie»)

3 Einteilung in Sinneinheiten und Zusammenhänge (Freies Kodieren)

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ein Überblick über den Ablauf der Untersuchung gegeben und die einzelnen geplanten Schritte der zur Bildung des Materialkorpus näher dargelegt wurden, ist es für den Leser wichtig zu verstehen, nach welchen Kriterien die Sinneinheiten im Vorgang des freien Kodierens ausgewählt und gruppiert werden. Die Ermöglichung des Nachvollziehens dieser Schritte ist für den weiteren Verfahrensverlauf massgebend, da die Grounded Theory mehrere Arbeitsschritte beinhaltet und somit die Gefahr des Verlustes des «roten Fadens» besteht.

Memo:

Schritt 1: Durchforstung von Tagesanzeiger- und NZZ-Ausgaben aus den Jahren 2008 und 2009 auf Artikel mit einem inhaltlichen Bezug zur Finanzkrise und gleichzeitig dem «Manager» oder «Management» hin.

Dabei nicht nur reine Faktenaufzählungen oder auch Kurznews einbeziehen, sondern auch darauf achten, dass die Artikel inhaltliche und nach Möglichkeit interpretatorische Aussagen zu den Vorgängen der Finanzkrise und der Rolle und / oder Funktion von Managern oder des Managements als Ganzes machen. Es soll im Auge behalten werden, dass die ausgewählten Artikel genügend Inhaltsstoff ergeben sollten, um die weitere Untersuchung zu ermöglichen und sinnvoll in den Zusammenhang Gesellschaft-Manager einzufügen.

Resultat von Schritt 1: Die Durchsuchung des Archivs der beiden Züricher Tageszeitungen aus den Jahren 2008 und 2009 nach den Stichworten «Manager», «Management», «Finanzkrise» ergab eine Auswahl von Artikeln, welche auf ihren Inhalt und dessen Relevanz für die vorliegende Arbeit hin untersucht wurden. Aus dieser Selektionsbasis wurden 23 komplette Artikel in den Datenfundus übernommen. Die genaue Liste der ausgewählten Artikel zusammen mit den bibliografischen Angaben zum Erscheinungsdatum und Zeitungsherkunft findet sich am Ende dieser Arbeit.

Memo:

Schritt 2: Durchsuchung aller ausgewählten Artikel auf Zitate und Aussagen im Zusammenhang mit «Manager/n» oder «dem Management» oder verwandter Begriffe. Idealerweise sollten die Zitate den Begriff des Managers direkt verwenden oder allenfalls nahestehende Bezeichnungen beinhalten. Kodierung der Position dieser Zitate durch das Notieren von Seiten-, Abschnitts- und Zeilennummern; oder von Wortnummern bei komplett zusammenhängenden Texten ohne äussere Strukturierung. Das genaue Festhalten der Referenzen zu den Ursprünglichen Artikeln ermöglicht eine Rückverfolgbarkeit der Zitate zu ihren Quellen.

Resultat von Schritt 2: Es wurden 111 Zitate definiert, welche den vordefinierten Kriterien entsprechen.

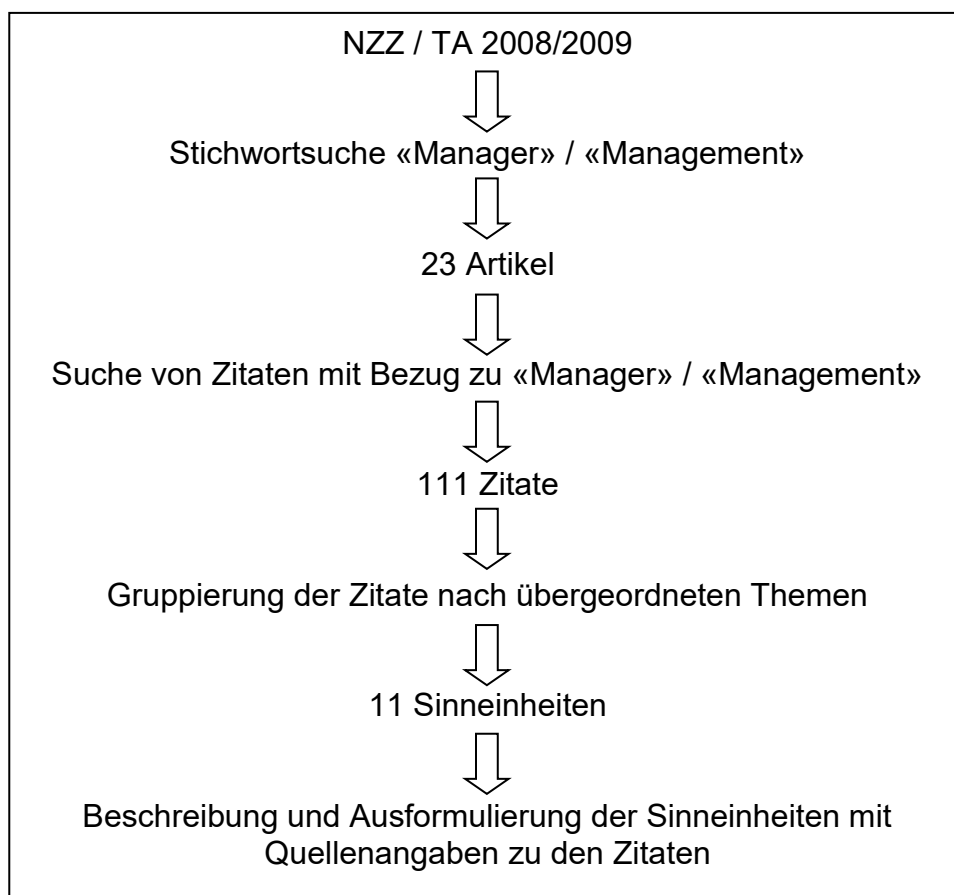
Memo:

Schritt 3: Aus den ausgewählten Zitaten zusammenhängende Aussagen, Stichwörter, Begriffe mit dem Ziel, inhaltliche Gruppen bilden und diese dann in den Zusammenhang der Finanzkrise und des Managements bringen. Dabei müssen die Gruppen nicht zwingend aus den exakt gleichen Begriffen geformt werden. Vielmehr sind der inhaltliche Zusammenhang und die Sinnhaftigkeit einer Verbindung dieser Inhalte mit dem «Manager» oder dem «Management» relevant. Die übergeordneten Begriffe, welche die Gruppen bilden, können direkt managerbezogen sein, aber auch das System, die Gesellschaft oder z.B. die Verhaltensweisen von Managern oder den Rest der Gesellschaft und die Charakteristika derselben betreffen. Eine formelle Einschränkung soll vermieden werden, und darauf geachtet werden soll, welche Begriffe durch die Dichte ihres Auftretens an Relevanz gewinnen.

Resultat von Schritt 3: es wurden 11 übergeordnete Gruppen (Sinneinheiten) definiert. Der Definition dieser Gruppen ging eine sequenzielle, inhaltliche Analyse der ausgewählten Zitate voraus, welche innerhalb derselben nach Kernaussagen, und Hauptbotschaften suchte. Wenn in einem Zitat auf ein bestimmtes Phänomen Bezug genommen wird (z.B. Zitat 1: Entscheidungen von Managern, Fehlentscheide etc.), wurden diese Stichwörter als mögliche Sinneinheit notiert und im Folgenden wurde bei der Analyse weiterer Zitate geschaut, ob der Inhalt jener auch einen Zusammenhang mit dem im Zitat 1 Gefundenen aufweist. War dies der Fall, so wurden diese Zitate in die gleiche Sinneinheit (in diesem Beispiel «4.1 Fehler, (Fehl-)Entscheide / entscheiden») zusammengefasst. Danach wurde versucht, eine Einbettung der gefundenen Stichwörter jeder einzelnen Sinneinheit in den Zusammenhang des Managerverhaltens generell aber auch im Rahmen der Finanzkrise 2008/2009 zu stellen. Auch Bezüge zu generellen, gesellschaftlichen Thematiken (z.B. «wie ist die Sichtweise der Gesellschaft auf die Fehlentscheide der Manager während der Finanzkrise» oder «wie sieht die Gesellschaft als Ganzes die Verantwortlichkeit von Entscheidungsträgern») wurden hergestellt, um eine breite inhaltliche Abstützung der einzelnen in den Sinneinheiten gruppierten Stichworte zu gewährleisten. Dies hat zum Ziel, die Fragestellung nach dem Handeln von Managern und den dabei entstehenden Konsequenzen aus Sicht der Gesellschaft darzustellen.

Das folgende, offene Kodieren hat zum Ziel, die durch die drei erwähnten Schritte gefundenen Sinneinheiten in ein Beziehungsgeflecht zur Thematik der Rolle des Managers, aber auch zu den Vorkommnissen in der Finanzkrise zu bringen und eine erste Interpretations- und Einordnungsarbeit zu leisten. Um dem Leser die Herstellung des Bezugs zwischen den Zitaten und den Sinneinheiten zu erleichtern, finden sich die Zitatnummern jeweils in Klammern in der Beschreibung der Sinneinheiten. So lassen sich die Quellen der in den folgenden Sinneinheiten angesprochenen Thematiken direkt im Kapitel «Zitat-Auflistung innerhalb der Sinneinheiten» finden und nachvollziehen.

Schema des Vorgehens der Artikelselektion aus den Zeitungsausgaben, der Zitatselektion aus den Artikeln sowie der Bildung der Sinneinheiten:



Wie schon im vorangegangenen Kapitel erwähnt, sei hier nochmals auf die Artikelquellen, Zitate und Gruppierungen zu Sinneinheiten im Anhang dieser Arbeit verwiesen.

3.1 Fehler, (Fehl-)Entscheide / entscheiden

Zitate: 1, 2, 9, 69

Sinngebender Zusammenhang: Manager als Entscheidungsträger innerhalb von Unternehmen => Entscheidungen bedingen natürlicherweise auch Fehler und dadurch Fehlentscheide => Frage nach der Konsequenz dieser Fehler für Manager als Personen.

Die Frage nach der persönlichen Verantwortung und Haftbarkeit der Verursacher in der Wirtschaftswelt wird vor allem seit der Finanzkrise 2008 heftig diskutiert. In den hier zitierten Zeitungsartikeln geht es um die Forderung, die Manager über ihr eigenes Vermögen für ihre Entscheidungen im Unternehmen gegenüber der Gesellschaft als Ganzes haftbar zu machen. Dies soll verhindern, dass Staaten Firmen (hier Banken) vor dem Konkurs retten müssen, und gleichzeitig die verantwortlichen Manager mit keinen oder zumindest geringen persönlichen Konsequenzen rechnen müssen (2). Damit verbunden ist auch das gesellschaftliche Verlangen, dass sich Personen, welche Fehler begehen, sich dazu selber bekennen sollen was einer öffentlichen Feststellung des eigenen Versagens nach sich zieht.

Diese Forderung basiert auf dem Verursacher-Grundsatz und will erreichen, dass Unternehmensentscheidungen immer auch im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen und nicht nur die ökonomischen Konsequenzen getroffen werden sollen. Füllen Manager Entscheidungen, welche negative Auswirkungen für das Unternehmen oder allenfalls (v.a. bei grösseren Unternehmen) für die Gesellschaft haben, sollen diese persönlich zur Rechenschaft gezogen werden (1) und ihre Verantwortung nicht auf die Unternehmung als ein von Personen gelöstes, unabhängiges Gebilde abschieben können. Diese Forderung hat mit dem Gerechtigkeitsgefühl in der Gesellschaft zu tun, welche es nicht nachvollziehen kann, dass einzelne Akteure Handlungen begehen können, für deren potenzielle negative Auswirkungen jedoch de facto nicht haftbar sind. Dies wird als der gerechte Gegenpol zum vielen Lob, Ruhm und Geld gesehen (9), welche dieselben Manager ernten, wenn ihre Entscheidungen für das Unternehmen förderlich sind, umso mehr, wenn dies auch Auswirkungen nach aussen, also auf einen

Teil der Gesellschaft hat. Zwar gibt es rechtliche Grundlagen, welche auch die persönliche Haftung des Managements bei Versäumnissen oder bei negativen Folgen einer zu starken Risikoorientierung regeln, jedoch sind diese Tatbestände vor allem von aussen oft schwierig nachzuweisen und werden daher gar nicht erst aufgeklärt.

Auch existiert in der Gesellschaft und der Politik eine allgemeine Skepsis gegenüber der Möglichkeit der Verschärfung der Regelungen in diesem Bereich. Die Wirtschaftsverbände üben über ihre mächtigen politischen Lobbys grossen Druck auf die Entscheidungsträger in der Politik aus und erschweren damit eine striktere Handhabung dieser Problematik bedeutend. Dies äussert sich in einer Desillusionierung und Demotivation der Gesellschaft gegenüber Reformbestrebungen in diesem Bereich.

Daraus entsteht eine moralisierende Forderung, wonach sich Manager für ihre falschen Entscheidungen selber bekennen sollten (69). Hier wird an das eigene Verantwortungsbewusstsein jeder einzelnen Person (in dem Fall der Manager) appelliert, was in der Realität aber nur schwierig kontrollier- und durchsetzbar sein sollte. Selbstdeklarationen (oder im Extremfall Selbstanzeigen) benötigen üblicherweise einen externen Anreiz in Form einer in Aussicht stehenden Strafmilderung. Da es hier jedoch vor allem um die Frage der Moral geht, sind solche Anreize schwer zu erkennen, da es jedem selber überlassen bleibt, auf Moral-begründete Forderungen einer Gesellschaft zu reagieren oder eben nicht. Daraus erwachsen vordergründig und zumindest gesetzlich keine Sanktionen. Eine Gesellschaft kann „moralische Vergehen“ nur indirekt bestrafen, etwa durch öffentliche Kritik und Druck oder durch einen Ausschluss aus der Gesellschaft, was für ein Individuum zwar bedeutend sein könnte, jedoch in der Interpretation der Auswirkungen unterschiedlich gesehen werden kann. Diese Forderung ist Ausdruck eines grossen Ärgers der Öffentlichkeit in Verbindung mit einer Ohnmacht, etwas dagegen unternehmen zu können. Es wäre jedoch Gegenstand einer separaten Diskussion zu analysieren, ob diese gesellschaftliche Forderung von den Managern selber erfüllt werden könnte.

3.2 (Mangelnde) Verantwortung

Zitate: 2, 34, 52, 62, 64, 72, 74, 92

Sinngebender Zusammenhang: Manager übernehmen die Verantwortung für ihre Entscheidungen nicht selber => externe Subjekte (z.B. der Staat / die Steuerzahler) tragen die Konsequenzen => Frage nach der sozialen Verantwortung von Managern (im Gegensatz zur rein monetären oder wirtschaftlichen Verantwortung).

Ein weiterer Themenblock rund um die Frage der Verantwortung und deren (Nicht)-Übernahme wird in zahlreichen Artikeln zur Sprache gebracht. Dabei werden verschiedene Stufen der Verantwortung im Zusammenhang mit dem Top-Management angesprochen und mehrere Akteure miteinander in Verbindung gebracht. Zum einen wird der Staat als letzte rettende Instanz gegenüber einer einzelnen Firma (Bank) dargestellt. Dieser hat gegenüber der gesamten Gesellschaft die Verantwortung, eine sog. „systemrelevante“ Bank vor dem Bankrott zu retten (2) um die Stabilität des gesamten Bankensystems zu bewahren. Zum anderen, auf einer Unternehmensinternen Ebene, wird den Managern die Verantwortung zugeschrieben, ihre Mitarbeiter zu motivieren, vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Krise. Die Forderung nach einer Rückzahlung von Boni (34), welche von Managern trotz wirtschaftlichen Misserfolgs ihrer Firma ausgezahlt werden, kann auch als eine Form von Verantwortungsübernahme finanzieller Art interpretiert werden. Die Kontrollinstanz über solche Praktiken wäre eigentlich das Gremium an der Generalversammlung, jedoch wird moniert, dass „Selbst institutionelle Anleger haben zu kleine Anteile, um Managern diktieren zu können, dass sie verantwortlich und nachhaltig handeln müssen“ (64). Schliesslich wird auch gefordert, dass Manager von sich aus aktiv werden (72) und nicht nur auf Druck von aussen (Justiz, Politik, Medien) reagieren.

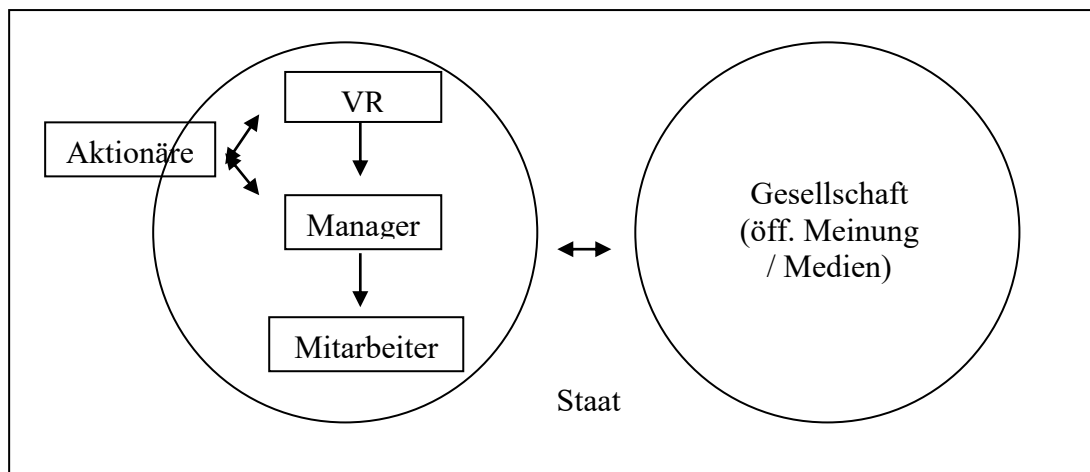


Abbildung 1 - Gesellschaftliche Akteure in der Diskussion um die Verantwortungsübernahme durch Manager

Bei der in den Medien oft gestellten Forderung nach Verantwortungsübernahme durch die Manager spielen zwei grundsätzliche Aspekte der Verantwortung eine Rolle. Zum einen geht es um den *freiwilligen Akt*, sich für seine eigenen Tätigkeiten verantwortlich zu zeigen, also sowohl für Positives wie auch Negatives öffentlich hin zustehen und Lob oder Kritik entgegen zu nehmen. Bei Topmanagern, welche zumindest teilweise auch Personen des öffentlichen Lebens sind, ist diese Erwartungshaltung der Gesellschaft und der Medien umso grösser, da die Entscheidungen dieser Manager deutlichere Auswirkungen auf teilweise beträchtliche Teile der Gesellschaft haben können (74). Dieser Aspekt ist ebenfalls an eine moralische Vorstellung geknüpft, nämlich die, dass jede und jeder Teil einer grösseren Gesellschaftsstruktur ist und somit auch ihre/seine Handlungen automatisch eine Auswirkung auf das Umfeld haben. Man kann also nicht komplett losgelöst, individuell handeln, ohne über die Konsequenzen nachzudenken, denn vor allem im Falle negativer Auswirkungen ist immer auch ein Teil der Gesellschaft mit betroffen. Es ist also ein sozialer Schutzmechanismus vor rein egoistischem Handeln einer Person. Diese Forderung wirkt nicht ex-post, wie eine Bestrafung, sondern ex-ante als eine Mischung von Warnung und Drohung gegenüber einem Individuum. Allein schon das Bewusstsein darüber, dass man für sein Handeln selber verantwortlich ist und zur Rechenschaft gezogen werden könnte, schreckt

bereits, zumindest zu einem gewissen Grade, vor kritischen oder risikohaften Handlungen ab. Es hängt allerdings von der persönlichen Abwägung zwischen eingegangenem Risiko, Aussicht auf Erfolg und potenziellen Sanktionen ab, ob ein Individuum Taten begeht, für welche sie oder er Konsequenzen tragen müsste (92), dies aber nicht in die Betrachtung mit einbezieht oder bewusst ausblendet. Natürlich kann dieses gesellschaftliche System nur wirken, wenn es mit Sanktionen untermauert werden kann und glaubwürdig ist.

Zum anderen besteht seitens der Gesellschaft ein reeller Druck, sich der Regel der Verantwortungsübernahme für eigene Handlungen zu beugen. Es ist ein *aufgezwungener Aspekt*, welcher durch Regelungen, Gesetze oder Statuten definiert wird. Diese versuchen, das Handeln der Individuen in Bahnen zu lenken, welche keine Exzesse, Ungerechtigkeiten oder Missbräuche nach sich ziehen.

Den zitierten Zeitungsartikeln ist jedoch der Vorwurf zu entnehmen, dass Manager sich dieser Verantwortung für ihre Handlungen innerhalb der Unternehmen entziehen wollen, also über Bonisysteme von positiven Geschäftsentwicklungen profitieren können, jedoch bei negativem Geschäftsgang keine Sanktionen fürchten müssen und „ungeschoren davonkommen“. Es wird nach Boni-Rückzahlungen gefragt, wenn die Resultate mangelnden Geschäftserfolg widerspiegeln. Dies sind schon seit geraumer Zeit diskutierte Massnahmen, welche jedoch politisch bisher kaum durchsetzbar waren. Zudem wird gefordert, dass nicht nur exekutive Manager wie CEOs sich vermehrt mit dem Aspekt der Verantwortung für eingegangenes Risiko beschäftigen sollten, sondern auch die eigentliche Kontrollinstanz einer Unternehmung, also der Verwaltungsrat in diesen Prozess stärker mit einbezogen werden sollte. Dieses „Bewusstsein sollte geschärft werden“ (62), was mittelfristig zu einer veränderten Haltung des Managements generell führen sollte. Es wird auch an die Vorbildfunktion von Topmanagern appelliert: „Die Manager sollten jetzt Verantwortung übernehmen und ihre Mitarbeiter ermutigen statt sie zu entmutigen“ (52). Macht und Position haben immer auch eine Ausstrahlung innerhalb des Unternehmens aber auch nach Aussen und beeinflusst Mitarbeiter wie auch zukünftige Kadergenerationen.

3.3 Risiko liegt beim Staat/Steuerzahler

Zitate: 3, 4, 5, 26, 30, 42, 68, 93

Sinngebender Zusammenhang: Staat als letzter Rettungsanker von finanziell angeschlagenen Banken => Manager, welche ihre eigentliche Verantwortungsfunktion an den Staat und den Steuerzahler abschieben => Durch diesen Schutzmechanismus gehen Manager grössere Risiken ein, da sie keine Konsequenzen befürchten müssen.

Die Rettung von systemrelevanten Banken durch den Staat und die damit zusammenhängende Verschiebung der Risikoübernahme von den Banken hin zur Gesellschaft (in Form des Steuerzahlers) wird in zahlreichen Artikeln diskutiert. Zum einen wird kritisiert, dass eine gewisse Übernahme der Verantwortung durch Manager nur bei vom Staat geretteten, systemrelevanten Firmen stattfindet (3), d.h. nur bei einem kleinen Teil der Wirtschaftswelt und nur im Extremfall. Die falsche Sicherheit, welche durch eine mögliche Staatsrettung einer Firma gegeben wird (4), vermindere das Risiko und die Verantwortung der Manager, wodurch diese Funktionen und eine übermässige Risikoaffinität sehr verlockend werden. Auch die Aufteilung in systemrelevante Firmen und solche, welche durch den Staat nicht gerettet würden, also die Bildung einer Zwei-Klassen-Wirtschaft von Staates wegen (5), findet wenig Akzeptanz in den Zeitungen. Das Missfallen der Vorgehensweisen von Bankenmanagern in der Bevölkerung, gepaart mit Medienpräsenz von Politikern, welche zusätzlich die Reichen steuerlich bevorzugen wollen, wird in der Bevölkerung immer mehr spürbar. Dies äussert sich sogar in der Briefpost an den amerikanischen Präsidenten, welcher immer mehr Korrespondenz zum Thema der Situation rund um Manager erhält (30). Mit ihren Fehlentscheiden beeinflussen Manager zahlreiche Stakeholder, seien es Aktionäre, Pensionskassen oder Angestellte (42). Diese breite Wirkung von (Fehl-)Entscheiden spiegelt sich im grossen Interesse der Bevölkerung und der Medien an der Managerdebatte wieder. Es wird die Forderung laut, dass Managemententscheide nicht mehr ausschliesslich auf Basis der Rendite gefällt werden sollen, da bei Misserfolg die Gesellschaft als Ganzes in Mitleidenschaft gezogen wird (68). Die Verluste solcher Firmen,

welche staatlich gerettet werden müssen, werden über Steuergelder beglichen, wodurch alle Steuerzahler zu diesen Rettungen beitragen, unabhängig von ihrer persönlichen Meinung.

Ein weiterer wichtiger Punkt dieser Diskussion ist eine veränderte Schaffung von Anreizen für Manager, welche durch Staatsgarantien für ihre Unternehmen nicht mit vollen Konsequenzen für ihre Handlungen rechnen müssen. Es wird vermutet, dass das Bewusstsein, als Bank von einer Staatsgarantie profitieren zu können dazu führt, die eigene Risikoeinschätzung und die daraus folgenden Verhaltensweisen und Entscheide zu verändern. Auch wenn die Politik den Banken mit Zwangs-Staatsgarantie gewisse zusätzliche Vorsichts- und Good-Governance-Regeln wie höhere Eigenkapitalanforderungen und Änderungen in der Struktur der Finanzinstitute (z.B. die Trennung von Kunden- und Investmentbanking) aufzwingt, wird dies in den Medien mehrheitlich als ungenügend eingestuft, zumal sie gleichzeitig Steuerprivilegien für Finanzgesellschaften schafft (26). Es wird gemahnt, dass diese staatlichen Anforderungen für erhöhte finanzielle Sicherheit und Stabilität den gewünschten Effekt einer erhöhten Risikoaversion durch das Bankmanagement nicht in genügendem Masse hervorrufen und so bei Managern die Einsicht der Abhängigkeit ihrer Boni von dem Unternehmenserfolg, und im Umkehrschluss auch einer Aufhebung der Verlustdeckung durch den Steuerzahler nicht gewährleisten (93).

3.4 (Änderung der) Lohnsysteme/Anreize/Incentives

Zitate: 6, 13, 14, 15, 16, 31, 35, 49, 59, 61, 65

Sinngebender Zusammenhang: Forderung nach stärkerer Korrelation zwischen Managerlöhnen und dem langfristigen Wohlergehen des Unternehmens => Anpassungen der aktuellen Entlohnungspraxis gestaltet sich schwierig => Politik und Konkurrenz um die besten Führungskräfte erschweren diesen Prozess.

Das Lohnsystem in den obersten Managementtagen wird in zahlreichen Medien und Artikeln analysiert und kritisch betrachtet. Der Zusammenhang zwischen langfristig nachhaltigem Erfolg einer Firma und der Entlohnungspolitik und –Struktur wird hergestellt, ausgehend von der

Beeinflussung des persönlichen Interesses der Manager (6). Der internationale Vergleich mit den Vereinigten Staaten von Amerika wird hier beigezogen, wo der Börsenkurs eines Unternehmens als Messvariable des Erfolgs enger mit den Managerlöhnen korreliert (13). Diese Praxis spiegelt sich in der hohen Anzahl der Unternehmen wieder, welche nach massiven Kurskorrekturen an den Börsen die Managerlöhne adaptieren. Gemäss dem hier beigezogenen Artikel vom Tagesanzeiger vom 16.10.2009 war dies bei 70% der börsenkotierten Unternehmen nach dem Börsencrash 2008 der Fall (14,16). Der Fokus auf kurzfristige untergräbt wiederum die Bestrebungen der Politik und die Forderung der Gesellschaft nach mehr Verantwortungsbewusstsein im Management und fördert die Ausrichtung der Denkweisen hin zur persönlichen Bereicherung (15). Es wird auch realistischerweise festgestellt, dass auch bei Unternehmen, welche eine Notrettung durch den Staat in Anspruch nehmen mussten, die Politik keine Änderungen der Lohnstrukturen ernsthaft anstreben wird. Salärobergrenzen für Manager sind politisch heikle Themen, da dies als eine starke Ingerenz der Politik in die Privatwirtschaft gesehen wird. Neben den Fix-Salären wird in den Medien auch die Frage der Boni intensiv diskutiert, insbesondere wird oft der Zusammenhang zwischen einem hohen Bonus (und damit der Totalentlohnung) und der Fähigkeit der Führungskraft in Frage gestellt. Exemplarisch dafür wird dies im Artikel des Tagesanzeigers vom 16.2.2009 diskutiert. Zudem werden auch unterschiedliche Kulturen in Unternehmen und zwischen Staaten als Grund genannt, dass Boni nicht einheitlicher und transparenter ausgestaltet werden (35). Es ist also anscheinend eine Frage von politischem Willen und gleichzeitig auch Unternehmensstrukturen, welche eine klarere Regelung des Lohn- und Bonisystems verhindert (31). In zahlreichen Kommentaren der Medien zur Bankenkrise 2008 wird das System des erfolgsabhängigen Bonus als solches kritisiert. Dieses verleite nämlich Manager dazu, im Hinblick auf ein gutes Resultat eines einzelnen Jahres – und damit einer hohen Bonusauszahlung - Risiken einzugehen, welche mittel- und längerfristig dem Unternehmen schaden können (59). Im Artikel des Tagesanzeigers vom 18.10.2008 wird jedoch darauf hingewiesen, dass es Bemühungen gäbe, Managerlöhne an konkrete Leistungskriterien zu binden und die Anreizsysteme so zu gestalten, dass auch langfristige Interessen

respektiert würden. Zwar werden auch hier die drastisch überrissenen Entlohnungen kritisiert, jedoch wird auch davor gewarnt, das System allzu stark zu regulieren. Die Medien registrieren aber auch eine Entwicklung hin zu einer stärkeren Leistungsorientierung in der Lohngestaltung und ebenfalls eine Entwicklung hin zur Betrachtung von spezifischen Kriterien des längerfristigen Erfolgs eines Unternehmens (61, 65).

Zudem führen oft auch hohe Jahresendboni, welche in bestimmten Industrien wie dem Finanzwesen bezahlt werden, zu kritischen Stimmen in Medien, Politik und Bevölkerung, da sie als Belohnungsmittel für falsch gelegte Prioritäten und kurzfristigen Erfolg gesehen werden. Wenn die Höhe des Bonus einem ganzen Jahressalär oder mehr entspricht, kann man davon ausgehen, dass der betroffene und darauf hoffende Manager alles tun wird, um ihn zu bekommen. Dies kann je nach Zielsetzung längerfristig kontraproduktiv sein, was jedoch wegen des starken Anreizes in Kauf genommen wird. Eine politisch regulierte Beschränkung der Boni wird daher oft gefordert, konnte jedoch bisher noch in keiner Industrie eine einheitliche Mehrheit finden. Dies hauptsächlich mit dem Argument, ohne marktgerechte Boni keine fähigen Führungskräfte rekrutieren zu können (49).

3.5 Geldgetriebenheit/Geldgier

Zitate: 8, 43, 46, 50, 58, 71, 97, 100

Sinngebender Zusammenhang: Psychologische Interpretationen der Verhaltensweisen von Managern => Abrede jeder Selbstregulierung und durch das System geförderte Geldfokussierung => Mangelnde Korrelation zwischen Entlohnung und Leistungsausweis.

Die Einstellung zum Geld, Reichtum und dem Prozess der Geldvermehrung ist sozial und politisch ein immer wieder aufkommendes Thema und die Diskussion darüber wird bei jeder Nachricht über Steuerhinterziehung, exorbitante Löhne und Boni oder andere dubiose Machenschaften in der Wirtschaft oder der Politik neu entfacht. Deswegen behandeln denn auch zahlreiche Presseartikel und -Kommentare aus der Zeit der Banken- und Finanzkrise 2008 diese Thematik, teilweise nüchtern und objektiv, teilweise mit emotionalen Kommentaren und radikalen Forderungen. Hauptkritikpunkt

ist der Fokus, welcher von Kaderleuten in Politik und Wirtschaft auf das Geld und dessen Vermehrung gelegt wird. Dies wird in den hier analysierten Zeitungsartikeln als „Geldgetriebenheit“ (8), „Selbstbedienungsmentalität“ (43), „Gier“ (100) oder Mangel an „ethischem Verhalten“ bezeichnet. Aber auch Empörung über eine offensichtliche Arroganz (46), Raffgier, den Mangel an ethischem Verhalten oder Inkompetenz wird laut. Auf der anderen Seite gibt es auch sachlichere Forderungen nach einer Selbstverantwortung der Manager, indem sie „mit gutem Beispiel vorangehen“ und „ihre Löhne selber anpassen“ müssten (71) – in der Form, dass diese den „Erfolg und die Risiken reflektieren“ (97). Zudem wird auch an der Führungskompetenz gezweifelt, mit dem Argument, dass das Management verstehen müsse, dass sich Mitarbeiter allein durch Geld nicht zu guten Leistungen motivieren lassen (50). Der Vorwurf eines Mangels an Führungskompetenz wird hier gemacht (58).

In den meisten Fällen werden diese Begriffe als Charakterzüge der Manager dargestellt, welche entweder wegen der Voraussetzungen des wirtschaftlichen und sozialen Systems geschaffen oder zumindest verstärkt wurden, oder dem Typus „Manager“ als bezeichnende Eigenschaft immanent sein sollen. Ersteres, also eine durch das System (z.B. in Form von Aktionären und Börsen, welche steigende Renditen und Dividenden fordern) hervorgerufene Konzentration der Anstrengungen des Managements einzig auf das Geld und dessen Vermehrung, wird im Artikel des Tagesanzeigers vom 29.05.2009 durch die „Koppelung von Börsenkursen und Managementeinkommen“ begründet. Dies wäre also eine allmähliche Entwicklung in Richtung einer „Geldgetriebenheit“ durch äussere, strukturelle Vorgaben des wirtschaftlichen Systems. Noch direkter und anklagender wird die moralische Einstellung des Managements im Artikel des Tagesanzeigers vom 27.01.2009 beschrieben. Die „kurzfristige Selbstbedienungsmentalität“ innerhalb einer „Günstlingswirtschaft“ soll sich massiv verbreitet haben und die Geschicke und Entscheidungen in grossen Unternehmen bestimmen (43). Hier wird ein diskret gehaltenes System angeprangert, innerhalb dessen sich Top-Manager gegenseitig unterstützen und nur im eigenen Interesse handeln. Es wird in den Medien oft der Versuch unternommen, solche Verstrickungen aufzuklären und sichtbar zu machen. Daher scheint es verständlich zu sein, dass wegen den immer wieder publik werdenden Missständen, Veruntreuungen und

Skandalen ein solch negativer Eindruck in der Presse und auch der Gesellschaft entsteht. Die Intransparenz, Verslossenheit und Diskretion solcher sozialen Gebilde, gepaart mit einzelnen Momenten, in welchen durch journalistische Recherchen ein kurzer Einblick in die Funktionsweise und die daran teilnehmenden Personen gegeben wird, tragen dazu bei, die öffentliche Meinung zu formen und die Empörung, Missmut und Proteste entstehen zu lassen.

3.6 Komplexität der Welt / des Systems

Zitate: 12, 28, 66, 90, 107, 110

Sinngebender Zusammenhang: Moderne Gesellschaft als ein sehr komplexes System => Manager müssen die Komplexität überblicken und für ihre Entscheidungen vereinfachen können => Schwierigkeit des Verständnisses der eigentlichen Funktion von Manager und daher ihrer adäquaten Entlohnung.

Einige Zeitungsartikel sehen in einer hohen Komplexität in zahlreichen Bereichen des gesellschaftlichen Systems eine charakteristische Eigenschaft der modernen Welt. Ob Politik oder Wirtschaft als Ganzes, oder aber kleinere Strukturen innerhalb dieser Bereiche wie z.B. Unternehmen – durch die Spezialisierung und die ständige Weiterentwicklung der meisten Bereiche ist eine Zunahme der Komplexität nicht zu vermeiden. Es wird in den Medien darauf hingewiesen, dass dies auf der einen Seite zu einer Überforderung der Strukturen und der Verantwortlichen führen kann, andererseits wird jedoch der Manager als eine zentrale und unumgängliche Schaltstelle zur Bewältigung dieser Komplexität dargestellt. Es ist also die Rolle des Managers, Entscheidungen auf Grund von komplizierten Informationen, zahlreichen Daten und unter Druckeinflüssen verschiedener Stakeholder zu treffen (12). Die Evaluation und Abwägung aller für eine Entscheidung nötiger bzw. existierender oder mangelnder Faktoren scheint daher eine Fähigkeit zu sein, welche Manager in ihrer Denkweise charakterisiert. Dass die meisten Entscheidungen unter eigentlich ungenügenden Informationsvoraussetzungen gefällt werden (müssen), hängt eben mit der Komplexität der Fragestellungen zusammen. Dies scheint für Manager ein grosses Spannungsfeld zwischen

Überforderung und Kontrolle, zwischen Leistungsdruck und Kompetenz zu sein. Dabei wird vom Management als „Handwerk“ gesprochen, als etwas Erlernbares, was eine zunehmend wichtige Stellung in der steigenden Vielschichtigkeit der modernen Welt einnimmt. Mit dieser „Versachlichung“ des Managements als Tätigkeit wird hierbei von der Person des Managers an sich abstrahiert und mit der richtigen Ausbildung jedem zugänglich gemacht. So wird hier der Aspekt des individuell identifizier- und charakterisierbaren Managers als Person ausgeklammert und damit die Funktion an sich betrachtet. Die zunehmende Wichtigkeit dieser Funktion und der damit verbundenen Kompetenzen ist eine Folge der Entwicklung des Systems und daher kaum vermeidbar. Da mit steigender Relevanz auch der Wert eines Objekts (oder hier einer Funktion) steigt, lässt sich hier eine Brücke den in dieser Arbeit diskutierten Fragen nach Managerlöhnen, Boni und der oft zitierten Geldgier schlagen. Gleichzeitig wird die Problematik einer Intransparenz über die eigentlichen Tätigkeiten des Managers aufgeworfen (107).

Nebst dem Manager als Funktion zur Bewältigung der Komplexität ist hierbei die Frage nach Anpassungen relevant, welche bei solch komplexen Systemen vorgenommen werden müssen um die damit verbundenen Risiken zu minimieren. Konkret und im Zusammenhang mit der Finanzkrise 2008 bezieht sich diese Fragestellung im Artikel des Tagesanzeigers vom 31.10.2008 auf das internationale Finanzsystem, liesse sich aber auch auf andere Systeme und komplexe Gebilde der heutigen Welt übertragen (28). Die Eingrenzung und Minimierung der Risiken, welche bei komplexen Systemen wie Staaten oder Unternehmen auftreten, scheint hier ein wichtiger Betrachtungspunkt zu sein. Gleichzeitig wird jedoch auch nach einer „gerechten Erfolgsmessung“ für die Leistungen von Managern gefragt.

Das oben erwähnte Spannungsfeld, in welchem sich Manager befinden, scheint in diesem Zusammenhang besonders interessant und analysebedürftig zu sein, da sich daraus entweder von Erfolg gekrönte Leistungen oder aber, im Negativfall, je nach Firmengrösse Niederlagen mit erheblichen Konsequenzen ergeben können. Für Manager sind Entscheidungsprozesse Teil der täglichen Tätigkeit und ein bewusster und geschulter Umgang mit ihnen ist eine massgebliche Anforderung an

Managementfunktionen. Wie im Artikel des Tagesanzeigers vom 18.10.2008 beschrieben, müssen Manager „diese komplexen, von Spezialisten konstruierten Risiken erkennen, managen und kontrollieren“ (66). Ein Charakteristikum des Managements scheint es also zu sein, Bereiche überschauen und kontrollieren zu müssen, welche man selber gar nicht geschaffen hat. Dies wiederum ist eine weitere Stufe der Komplikation, denn es ist zweifelsfrei schwieriger, ein komplexes Tätigkeitsfeld zu steuern und zu managen, wenn man es nicht von Anfang an kennt oder zumindest nicht an allen seinen Entwicklungen beteiligt gewesen ist. Zudem lassen sich zahlreiche Gebiete nicht bis in jedes Detail kennen da die Zusammenhänge oft zu weitreichend sind. Daher ist es eine wichtige Anforderung an Manager, die wichtigsten Aspekte eines komplexen Systems zu erkennen und diese zu steuern ohne auf jedes einzelne Detail Einfluss nehmen zu wollen – also einer generellen Anpassungsfähigkeit an neue Begebenheiten, ohne den Überblick auf das Ganze zu verlieren (90). Es geht also um eine gedankliche und steuerungs-orientierte Vereinfachung und Strukturierung komplizierter Gebilde. Die Problematik des Auslassens oder eines möglichen Übersehens wichtiger Teilaspekte und das damit verbundene Risiko von Fehleinschätzungen und -entscheiden ist hierbei nicht zu vernachlässigen und bietet ein klares Unterscheidungsmerkmal von Manager-Fähigkeiten. Dadurch ist auch erklärbar, weswegen auch «talentierte Manager» durch die Finanzkrise überrascht wurden (110).

3.7 Elite / Kaste / Prestige / Karriere

Zitate: 17, 18, 19, 22, 54, 96, 104

Sinngebender Zusammenhang: Zunehmender Reichtum in gewissen Bevölkerungsteilen der modernen Gesellschaft => Neue soziale Gruppen mit viel Geld und Prestige => Selbstdefinition der Manager über ihren Status und ihre Karriere

Die Frage nach geldorientierter Karriere, reicher Elite, Prestige, Arroganz und öffentlich zur Schau getragendem Reichtum wird in Medien und Gesellschaft sehr polemisch diskutiert aber auch gerne dargestellt und medial erörtert. Es finden sich deswegen auch genügend Artikel, welche dieses Themengebiet

kommentieren und nicht selten die Akteure und Vorkommnisse stark kritisieren. Psychologische Aspekte wie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und -darstellung, Machtansprüche oder Eifersucht werden dabei oft als eine wichtige Komponente von Verhaltensweisen und Entscheidungsfindungsprozessen der Manager aufgezeigt (54).

Es scheinen sich in den hier analysierten Zeitungsartikeln zwei Typen von Kommentaren zu häufen:

Zum einen Feststellungen und Analysen der neuen Gesellschaftsstrukturen rund um Reiche und Superreiche, welche von den bisherigen, von Abstammung, Herkunft oder Bildung abhängenden Einflussfaktoren abweichen (17). Vermehrt werden Finanz- und Wirtschaftsakteure zu sehr oder Superreichen, welche sich in ihrem Lebensstil von der diskreteren, zurückhaltenden, früheren Elite unterscheiden und ihren Reichtum zu einem Statussymbol machen. Durch die zunehmende Zahl dieser Neureichen ändert sich auch das Selbstverständnis der früheren wirtschaftlichen Elite, welche über eine längerfristige Entwicklungen zu ihrem Wohlstand gekommen ist und dennoch im impliziten Wettbewerb um mehr Reichtum oft hinter den in der modernen, digitalen und schnelllebigen Wirtschaft aufstrebenden Firmengründern oder Börsenspekulanten bleibt (18,19). Auch mangelt es nicht an sarkastischen Vergleichen zwischen mediatisierten Managern und der biblischen Geschichte, welche die Parallelen zwischen den jeweiligen Entwicklungen sehen wollen (22). Gekoppelt mit der Entwicklung moderner Medien und dem damit vereinfachten Zugang zu Informationen aber auch zu neuen Möglichkeiten der Informationsverbreitung, entstehen komplexe Konstrukte aus Sendern und Empfängern (McLuhan, 1994, S.102ff.), welche intensiver interagieren, als dies vor der sogenannten „medialen Revolution“ durch die Digitalisierung der Medien möglich war. Dies prägt die Wahrnehmung oben erwähnter Phänomene durch die Bevölkerung und generiert viel Interesse aber auch Kontroverse am Lebensstil der Reichen, darunter auch der mediatisierten Manager.

Zum anderen wird das Verhalten des einzelnen Managers mit Attributen wie Arroganz, Prestige-, Karriere- und Profitstreben sowie Statusversessenheit versehen (54, 96, 104). Diese Analysen beziehen sich also auf psychologische Aspekte des Managers und zielen auf eine Beschreibung der

Charakterzüge dieser Personen ab. Im Lichte der Vorfälle der Finanzkrise 2008 lassen sich in den Medien kaum positive Urteile finden.

3.8 (Mangelnde) Gerechtigkeit / Gleichheit

Zitate: 21, 28, 40, 44, 48, 51, 70, 73, 81, 95

Sinngebender Zusammenhang: Frage nach dem Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung => Negative Gerechtigkeitsempfindung durch die Bevölkerung durch die hohen Managerlöhne bei gleichzeitig mangelndem Leistungsausweis => Vorwurf eines nicht ethischen Verhaltens der Manager bezüglich ihrer Entlohnung und deren Zunahme.

Die Frage nach der Gerechtigkeit des wirtschaftlichen und sozialen Systems ist vielschichtig und komplex. In den hier analysierten Artikeln ist die Rede von Leistungsgerechtigkeit, gerechtem Messen von Erfolg, Ethik, als ungerecht oder ungerechtfertigt betrachteten Salären und Boni, einem Trend zur wirtschaftlichen Ungleichheit, einer eklatanten Kluft zwischen Normal- und Topverdienern oder übermässigen Auszahlungen an nicht mehr aktive Manager. Die Spannweite reicht also von ethisch-moralischen Überlegungen über historische Faktenaufzählung bis hin zu konkreten, geldbezogenen Forderungen. Interessant scheinen dabei zwei verschiedene Fragestellungen: Zum einen wird die Höhe der Saläre und Boni der Topmanager bezüglich ihrer „echten“ Leistung in Frage gestellt (21). Vor allem in Krisenzeiten wird die Kritik an den Fähigkeiten der Führungspersonen laut. Sowohl in der Politik wie in der Wirtschaft werden in der Öffentlichkeit stehende Personen beurteilt und ihre Entscheidungen und Handlungen kritisch durchleuchtet. Diese externe Form einer gesellschaftlichen Kontrolle, vermittelt durch die Medien, hat eine bedeutende Funktion in der Struktur eines demokratischen Staates und kann im Extremfall Politiker und Wirtschaftsgrößen zu Fall bringen. Die öffentliche Diskussion ihrer Fähigkeiten und Resultate, oft aber auch ihrer Person selber, kann mitunter auch einen Einfluss auf Verhaltensweisen haben. Immer wieder geben in der Öffentlichkeit stehende Personen dem gesellschaftlichen und medialen Druck nach, besonders wenn Informationen um persönliche Bereicherung oder allgemeines Verschaffen von persönlichen Vorteilen bekannt werden. Durch die publik werdenden Lohnsituationen in der

Bankenwelt, welche vor der Finanzkrise deutlich über derjenigen im Realwirtschaftssektor lag, wurde auch die Forderung nach einem ethisch begründeten Verzicht der Grossverdiener auf ihre Boni (51) bei einer schlechten Performance ihrer Firma oder nach einer staatlich verordneten Lohnbeschränkung der Topmanager laut (70). Auch nachträgliche Geldflüsse an nicht mehr aktive Manager wurden in diesem Zusammenhang kritisiert (95). Dies wiederum wird dann in der Bevölkerung als ein Schritt in Richtung mehr Gerechtigkeit und Gleichheit wahrgenommen, obwohl es ein Bewusstsein darüber zu geben scheint, dass die objektive und neutrale Messung von Risikobereitschaft und Erfolg schwierig zu bemessen ist (28).

Der zweite, nicht minder intensiv diskutierte Aspekt sind die Einkommensunterschiede zwischen Topmanagern (auch als Kaste bezeichnet) und Normalverdienern oder Angestellten. Hierbei spielt das Gerechtigkeitsempfinden eine besonders wichtige Rolle, da Menschen ihre Einkünfte in Relation zu Anderen stellen. Es ist durchaus die Frage nach Wiedergutmachung oder Genugtuung von Managerentscheidungen zu stellen, wenn Angestellte ohne eigenes Verschulden entlassen werden, nur weil Entscheidungen in den obersten Etagen zu Firmenverlusten geführt haben (40). Oft werden aber die Selbsteinschätzung und das Selbstbewusstsein auch durch die relative Höhe der Gesamtentlohnung gegenüber Mitmenschen bestimmt. Es wird also eine Verbindung zwischen dem wahrgenommenen (sozialen) Status und Wert der eigenen Person und dem Wert auf dem Arbeitsmarkt hergestellt. Mitunter ist die Diskussion um Einkommen (in Europa) deswegen ein Tabuthema, da dies automatisch mit einer Werteinschätzung des Gegenübers verbunden ist. Die riesigen Unterschiede der Einkommen zwischen Topmanagement und Angestellten tragen zum Gefühl einer sozialen Ungerechtigkeit in der Gesellschaft bei und kommen bei durch Medien aufgedeckten Skandalen rund um Vergütungen, Boni und Firmenpleiten in die Schlagzeilen. Diese steigende Diskrepanz wird im Artikel „Die UBS vorübergehend verstaatlichen?“ des Tagesanzeigers vom 16.02.2009 historisch aufgezeigt. Die Einkommen der Chefs sind in den letzten Jahrzehnten stark überproportional gegenüber denjenigen der Angestellten gestiegen, was zur Öffnung der sogenannten Lohnschere beigetragen hat (48). Dies wird auch als allgemeiner Trend zur

«wirtschaftlichen Ungleichheit» festgestellt (73), welcher sich im ganzen Wirtschaftssystem verbreitet.

Nicht zuletzt ist auch die unterschiedliche Besteuerung ein mit dem Gerechtigkeitsgefühl der Bevölkerung verbundenes Thema. Am Beispiel der Hedge-Funds-Manager zeigt der Tagesanzeiger im Artikel „Demokratie ist keine zwingende Folge des Kapitalismus“ vom 14.01.2008 auf, dass gewisse Berufsgruppen in der Finanzwirtschaft von tieferen Steuersätzen profitieren, obwohl sie als Akteure am Finanzsystem der Staaten mitunter auch für Krisen und Unzulänglichkeiten des Systems verantwortlich sind (81). Stark unterschiedliche Steuerbelastungen für gleiche Einkommen werden natürlicherweise als ungerecht empfunden und stossen auf Widerstand bei der Bevölkerung, was sich auch in Zweifeln am ethischen Verhalten der Entscheidungsträger äussert (44). Die Frage nach der ethisch richtigen Vergütung von Managern wird auch im Zusammenhang mit weitergehenden Zahlungen an nicht mehr aktive Manager gestellt (95).

3.9 Macht/Machtgier/Machtkumulation

Zitate: 25, 27, 56, 57, 79, 80, 105, 111

Sinngebender Zusammenhang: Manager als Teil einer Wirtschaftselite => Machtkonzentration führt zu grossem Einfluss von Topmanagern, auch auf die Politik => Bedeutendes Machtgefälle zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb von wirtschaftlichen Beziehungsstrukturen.

Die Beschreibungen der Manager in Zusammenhang mit Macht, Machtmissbrauch und den daraus hervorgehenden Verhaltensweisen fallen innerhalb der hier analysierten Artikel allesamt sehr kritisch aus. Es ist die Rede von zunehmendem Einfluss der Manager und der Wirtschaft als Ganzes auf die Politik durch finanzielle Wahlkampfunterstützungen und Beziehungsnetze zwischen der Wirtschafts- und der Politelite (25). Auch die Machtfülle der Manager innerhalb der Unternehmen, welche nicht einmal die Aktionäre, also die eigentlichen Besitzer kontrollieren können, wird kritisch betrachtet. Der Schutz der Kapitalgeber wird dadurch genauso vermindert, wie die Bestimmungsgewalt der Inhaber über Saläre und Boni des Topmanagements (27). Auch wird dadurch der Schutz der Kunden nicht in

vollem Umfang gewährleistet (56, 57), da die Prioritäten des Managements hauptsächlich bei steigenden Aktienkursen und damit höheren Boni als bei unternehmerischer Risikoevaluation liegen.

2005 veröffentlichte das Magazin Stern in Deutschland Resultate einer durch die Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analyse „Forsa“ durchgeführten Umfrage in der Bevölkerung zu den Machtverhältnissen in Deutschland. Die gestellte Frage lautete „Wer hat in Deutschland das Sagen?“. 76% der 1001 Befragten meinten, dass die Wirtschaft (oder sog. „Wirtschaftsbosse“) den grössten Einfluss auf das Land habe, 53% Politik, 37% Gewerkschaften und nur 8% meinten, Bürger hätten die Macht in Deutschland. Der Manager wird demnach von der Bevölkerung als Machtmensch gesehen (105), welcher im gesellschaftlichen System mehr zu sagen hat als die gewählten politischen Vertreter. Gleichzeitig wurde gezeigt, dass das Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft als Institution und deren Verbände deutlich gesunken sei (vgl. Artikel „Deutsche fürchten Macht der Bosse“, www.stern.de, 11. Mai 2005, http://www.stern.de/politik/deutschland/forsa/forsa-umfrage-deutsche-fuerchten-macht-der-bosse-540205.html?nv=hp_st). Diese Einschätzung der Machtverhältnisse ist mit grosser Wahrscheinlichkeit auch für andere Länder mit einer hoch entwickelten Wirtschaftsstruktur zutreffend.

Die Machtstrukturen und –Verhältnisse, welche innerhalb und rund um das Topmanagement der Banken zum Tragen kommen, scheinen aus einem Netzwerk der oben dargestellten Interessensgruppen zu bestehen:

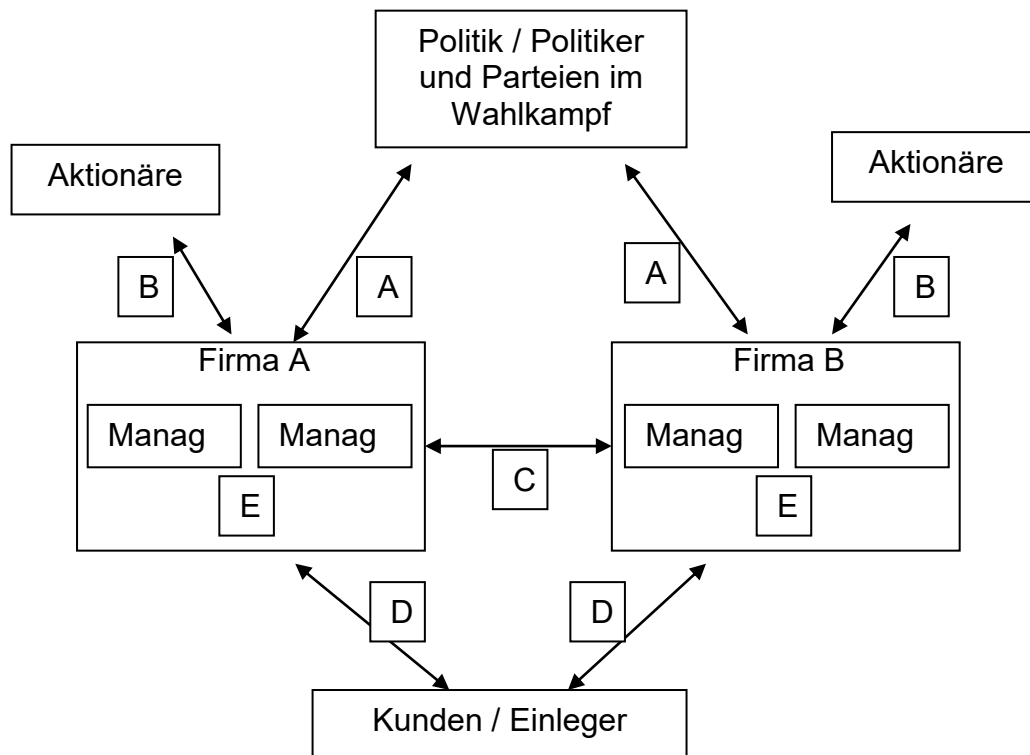


Abbildung 2 - Netzwerk Interessensgruppen

Diese komplexen Beziehungsverbindungen und Machtstrukturen erfordern eine etwas vertiefte Betrachtung der *Machtthematik*. Deswegen soll im Weiteren nicht nur auf die diesbezüglich selektierten Zitate eingegangen werden, sondern eine ausgedehntere Beschreibung von Machttypologien sowie ihrer Funktionen in Unternehmen und der Gesellschaft erfolgen.

Bei den Kontakten zur Politik (A) sind die Wahlkampfunterstützung, aber auch die intensive Lobbyarbeit der Wirtschaftsverbände und –Organisationen Formen der Machtausübung durch Firmen wie durch einzelne Topmanager. Durch den ansteigenden Reichtum und dadurch die finanzielle Macht einzelner Wirtschaftsakteure, ist die Beeinflussung der Politik allgegenwärtig geworden und nimmt laut Medienberichten stetig zu. Nicht nur Unternehmen aus der Realwirtschaft, sondern auch Finanzspekulant in Form von Hedge-Funds üben dabei Druck auf die Politik aus und erwarten für ihre Unterstützung von Parteien und Wahlkampagnen entsprechende Gegenleistungen bei der Verabschiedung von Gesetzen (79, 80).

Nach der Finanzkrise 2008 wurden Forderungen laut, um den Aktionären mehr Entscheidungsgewalt gegenüber dem Verwaltungsrat zu geben. Zum Beispiel sollten Managersaläre und Boni an Generalversammlungen

verabschiedet werden. Obwohl diese Bemühungen teilweise zu mehr Transparenz bei der Gestaltung der Salärstrukturen des Topmanagements geführt haben, wurden die Machtverhältnisse zwischen Aktionären und dem Verwaltungsrat (B) vor allem in Europa nicht drastisch verändert. Gross- und Kleinaktionäre versuchen zwar vermehrt an Generalversammlungen auch kritische Stimmen einzubringen, nur selten wird jedoch in der Abstimmung ein bedeutender Kurswechsel der bestehenden Praktiken beschlossen. Es ist für Aktionäre sogar teilweise schwierig, nicht erfolgreiche Manager auszuwechseln (111). Die Machtbeziehungen zwischen dem Topmanagement (VR) und vor allem Grossaktionären (z.B. Pensionskassen) mit einem gewichtigen Stimmenanteil definieren den Ausgang der Abstimmungen mehrheitlich schon im Voraus.

Eine weitere Unterscheidung von Machtstrukturen lässt sich im Umgang der Unternehmen mit anderen Wirtschaftsakteuren finden (C). Das stetige Streben nach Marktanteilen, mehr Gewinn, Marktdominanz und den Sieg über die Konkurrenz hängen auch mit einem Machtbedürfnis zusammen, welches sich in den Handlungen des Managements widerspiegelt. Das in der Wirtschaft konstant geforderte Wachstum basiert auf Machtdenken und verschiebt Machtverhältnisse. Grössere Firmen üben ihren Gegenspielern aber auch ihren Partnern (z.B. Lieferanten oder Dienstleistern) gegenüber Macht aus und nutzen diese, um weitere Vorteile für sich zu gewinnen und noch mehr und rascher zu wachsen. Die durch Unternehmen nach aussen getragenen und verkörperten Machtansprüche sind immer auch ein Resultat der vom Management definierten Strategie, also ein Abbild eines Machtstrebens der Führungsetage.

Das Machtgefälle zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden (D) hängt stark vom Sektor, der Unternehmensgrösse und der Art der angebotenen Dienstleistungen oder Produkte ab. Bei kleineren und mittleren Unternehmen und besonders im Dienstleistungssektor hat der einzelne, individuelle Kunde tendenziell mehr „Macht“ da sich das Unternehmen seinen Wünschen entsprechen sollte, will es längerfristig eine erfolgreiche Kundenbeziehung aufbauen. Hingegen ist der Einfluss einzelner Kunden bei grossen Unternehmen oft nur marginal. Bei den hier betrachteten, global

tätigen Banken und im Zusammenhang mit der Finanzkrise 2008 scheint die Machtdiskrepanz sehr deutlich zu sein.

Die letzte hier betrachtete Kategorie von Machtverhältnissen ist diejenige zwischen den Managern in demselben Unternehmen (E). Da Firmen hierarchisch aufgebaut sind, ergeben sich aus der organisationalen Struktur automatisch Machtgefüge zwischen den einzelnen Positionen und damit zwischen Personen (hier Managern). Wie bei jedem zwischenmenschlichen Verhältnis, kann dies zu positiven Effekten, aber auch zu Spannungen und Auseinandersetzungen führen. Oft ist in den Medien von Meinungsverschiedenheiten oder publik ausgetragenen Kontroversen zwischen Topmanagern zu lesen. CEOs sind mit dem Führungsstil der VR-Präsidenten nicht zufrieden, Topmanager kumulieren Funktionen des CEOs und des VR-Präsidenten in einer Person, Chefs von Divisionen streiten sich untereinander um Einfluss im Unternehmen oder Kandidaten für eine Nachfolge eines abtretenden Topmanagers greifen sich gegenseitig an um sich für die Nachbesetzung der Position in Stellung zu bringen. Es bestehen also innerhalb von Unternehmen zahlreiche Konstellationen wo gegensätzliche Machtansprüche ausgetragen werden und wo das persönliche Streben nach Macht und Geld auf sehr unterschiedliche Art und Weise offenbart wird.

3.10 Reaktionen der Bevölkerung / der Politik

Zitate: 32, 36, 41, 45, 47, 60, 75, 106

Sinngebender Zusammenhang: Entrüstung der Bevölkerung über die Vorkommnisse der Finanzkrise => Öffentliche Anschuldigungen der Topmanager wegen ihrer hohen Gesamtentschädigungen => Demgegenüber beschwichtigende Haltung der Politik um Abgänge von Topmanagern zu vermeiden.

Die Finanzkrise 2008 hatte wegen ihrer erheblichen Ausmasse ein grosses Echo in den Medien, was sich in den Reaktionen der Bevölkerung und vor allem in der Politik widerspiegelte. Anhand von Zeitungsartikeln aus der Finanzkrisenzeit lässt sich feststellen, in welchem Ausmass und auf welche Art die Bevölkerung auf die Geschehnisse reagierte.

Das Spektrum reicht von empörten Kommentaren über den von Managern zur Schau gestellten Reichtum (106) bis hin zu konkreten Forderungen wie z.B. einer Volksinitiative für eine Lohnobergrenze für Manager von Banken mit Staatsgarantie (32). Ein abgehaltener EU-Gipfel zum Thema Manager und ihre Boni spiegelt sich in den Zeitungen mit der Frage wieder, ob Manager die „Sündenböcke“ der Krise seien (36). Der Tagesanzeiger vom 15.10.2009 berichtet von einem „Sturm der Entrüstung“ in der amerikanischen Bevölkerung als bekannt wurde, dass der Versicherungskonzern AIG Millionen an Bonuszahlungen an Manager ausbezahlt, obwohl die US-Regierung das Unternehmen mit Steuergeldern in Höhe von 152 Milliarden US-Dollar vor dem Untergang retten musste (41). 168 leitende Manager erhielten Jahres-End-Bonuszahlungen zwischen 92'000 und 4 Millionen US-Dollar. Dies löste auch in der amerikanischen Politik heftige Kritik aus. AIG versuchte, die Boni als sog. „retention payments“, also Rückhalte-Zahlungen zu bezeichnen, um das Wort „Bonus“ zu vermeiden.

Die von der Konzernleitung der UBS beschlossenen Auszahlungen von Boni in zweistelliger Milliardenhöhe an die Manager wird im Tagesanzeiger vom 27. Januar 2009 als eine „ungeheure Frechheit“ gewertet (45). Dieses Vorgehen der Bank wurde auch im darauffolgenden Jahr 2009 weitergeführt, als die UBS bei einem Unternehmensverlust von fast 4 Milliarden CHF ihren Mitarbeitern insgesamt Boni im selben Ausmass auszahlte. Begründet wurde das Vorgehen von der Bank immer mit dem Argument einer möglichen Abwanderung der besten Fachleute zur Konkurrenz, sollten die finanziellen Anreize deutlich abnehmen. Zahlreiche Politiker aus den linken und rechten Lagern reagierten kritisch und fanden zum Teil deutliche Worte. (Quelle: Tagesanzeiger Online) Im selben Zeitungsartikel wird auch kritisiert, dass Banker (Bankmanager), obwohl sie jahrelang hohe Saläre erhalten und durch ihr eigenes Handeln die Finanzkrise erst ausgelöst haben, ihrer Verantwortung nicht nachkommen und keine Konsequenzen aus diesen Erfahrungen ziehen. Auch wird darauf hingewiesen, dass Löhne von einigen Managern in der Bevölkerung als „abstossend“ empfunden werden (75). Das Missverhältnis zwischen jahrelangen, üppigen Salären und Gesamtentschädigungen der Manager und den mangelnden finanziellen Konsequenzen des eigenen Handelns wird grundsätzlich beanstandet (47).

Auf der anderen Seite wird im Tagesanzeiger vom 18. Oktober 2008 gefordert, die Politik dürfe „nicht überreagieren um gute Manager nicht davon abzuschrecken, zu Banken zu wechseln und dort zu bleiben“ (60). In diesem Interview gibt George Dallas, ein britischer Experte für Corporate Governance zu bedenken, dass auch bei dem vielen Ärger über das Verhalten der Bankenmanager in der Bevölkerung und in der Politik, nicht übermässig reguliert werden sollte, um die Wirtschaft nicht allzu stark einzuschränken. Er sieht Lohnobergrenzen als den falschen Ansatz, ist jedoch damit einverstanden, dass Lohnexzesse verhindert werden müssen.

Die heftigen Reaktionen der Medien aber vor allem auch der Politiker auf die Lohnpolitik der Banken in den Finanzkrisenjahren zeigen, dass die Geschehnisse der Finanzkrise ein für die Bevölkerung tolerierbares Mass überschritten hatten. Die gesellschaftlichen Akteure sahen sich gezwungen, ihre Meinungen öffentlich und mit deutlichen Worten kund zu tun. Dieser gesellschaftliche Druck wurde mit den fortschreitenden Entwicklungen und den immer wachsenden Ausmassen der Krise stetig grösser und negative Reaktionen seitens politischer und gesellschaftlicher Persönlichkeiten gehörte fast „zum guten Ton“. Um Wählerstimmen nicht zu verlieren, wagten es Politiker kaum, ein positives Wort über die Entwicklungen und die Manager zu verlieren. Der Positionsbezug der Politiker gegen die Handhabung der Löhne und Boni bei grossen Firmen (nicht nur Banken) gehörte zum Medienalltag und wurde durch ständig neue Aufdeckungen und Indiskretionen aus der Wirtschaft noch stärker provoziert. Die Tatsache, dass nicht nur sozialdemokratische sondern auch bürgerliche, wirtschaftsnahe Politiker teilweise heftige Kritik an dem Vorgehen der Bankenmanager übten, unterstreicht das Ausmass an Resonanz der Vorfälle in der Gesellschaft. Die immer wieder neuen, negativen Nachrichten aus der Finanzwelt, welche durch Medien rasch verbreitet und interpretiert wurden, zwangen Politiker zur öffentlichen Stellungnahme.

3.11 Druck auf Manager / Risikobereitschaft

Zitate: 33, 59, 99, 101

Sinngebender Zusammenhang: Hoher Leistungsdruck auf Manager => Kurzfristiges Profitstreben und zu wenig persönliche Konsequenzen für falsche Entscheidungen => Bonusstrukturen, welche das Eingehen grosser Risiken favorisieren.

Die Betrachtung des Risikos in verschiedenen Aspekten ist in den vorhergehenden Kapiteln dieser Arbeit nicht ohne Grund oft anzutreffen. Die Klärung dieses Begriffs und der damit assoziierten Verhaltensweisen, Auswirkungen und Zusammenhänge ist sowohl in der soziologischen als auch der ökonomischen Diskussion von zentraler Bedeutung. In den hier angeführten Ausschnitten aus Zeitungsartikeln werden Kompensationsmodelle von Managern, welche meistens aus einem schon beträchtlichen Fixsalär und die an schnellen Erfolg geknüpften, hohen Bonuszahlungen bestehen, als Hauptgrund für die Risikobereitschaft der Manager gesehen. Wenn die einzige Bewertungsskala für die Ausschüttung der Boni der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens über die Zeitdauer eines Kalenderjahrs ist, fördert dieses System weder nachhaltige noch sozial orientierte Verhaltensweisen. Entscheidungen zugunsten von Hochrisikogeschäften (33) sind nur dann einfach zu treffen, wenn man selber keine Verantwortung bei Misserfolg tragen muss, die Aussichten auf überdurchschnittliche Gewinne jedoch verlockend sind.

Zum anderen, wie schon weiter oben angeführt, werfen Politiker und Wirtschaftsanalysten vor allem grossen Konzernen oft vor, auf die Manager nicht immer die Verantwortung für durch sie generierte Risiken zu übertragen. Dieser Wegfall der Androhung von Konsequenzen für das eigene Handeln in Kombination mit dem Streben nach raschem und kurzfristigen monetären Erfolg wird als einer der hauptsächlichen Faktoren für die Entwicklung der Wirtschafts- und Managerwelt in den letzten Jahren beurteilt. Daher auch die während der Wirtschaftskrise laut gewordenen Forderungen nach einer Änderung der Motivationsstruktur für Manager: die variablen Lohnbestandteile sollten nicht in direkter Abhängigkeit zur Risikoaffinität stehen um übertriebene Risikogeschäfte zu verhindern (59). Zum einen wird die Verantwortung für

diese Lohnstruktur den Aktionären zugeschrieben und damit einhergehend die Forderung, dass Aktionäre ihren Pflichten nachkommen und die Lohnsysteme in ihren Unternehmen anpassen.

Die Forderung nach mehr Transparenz bei Banken ist auch im hier analysierten Artikel „Wenn Bankenmanager um Karriere und Profit wetteifern“ (99). Der Autor Tobias F. Rötheli, Professor für Makroökonomie an der Universität Erfurt, beschreibt darin die Neigung der Banken, in gewissen Zyklen Hochrisikogeschäfte einzugehen um konkurrenzfähig zu bleiben und rasch viel Profit zu generieren. Mitunter kann dies durch eine leichtfertige Vergabe von Krediten (Geldkredite oder Hypotheken) geschehen, welche dann nicht zurückbezahlt werden und die Bank diese abschreiben muss. Dies wird dadurch verstärkt, dass Banken Kredite nicht nur selber vergeben können, sondern diese von anderen Instituten übernehmen können, ohne sie aber selber vorher analysieren zu können. Dies geschieht vor allem in Boomphasen der Wirtschaft, wenn Firmen und Individuen mehr Geld haben, aber auch für Investitionen benötigen. Solche Überhitzungen gehen oft mit steigenden Immobilienpreisen einher – einem der Auslöser der Finanzkrise 2008/2009 in den USA. Der generelle Erfolgsdruck am Markt stellt oft Ideen zu Änderungen oder Anpassungen der Strategie oder des Vorgehens eines Unternehmens in den Hintergrund.

Von unverantwortlichen oder unverstandenen Risiken, welche eingegangen werden, spricht auch Daniel Vasella in einem Interview mit der NZZ (101). Den Ursprung dieses Drucks und der damit verbundenen Ausartungen bei Banken aber auch in der Industrie, lokalisiert er dabei bei den Investoren, Portfoliomanagern und Analysten, welche immer bessere Resultate fordern und selber davon profitieren. Vasella konstatiert: „Gute Manager müssen langfristig denken, nachhaltig handeln und auch vorübergehende Gewinneinbussen vertreten, wenn sie der Nachhaltigkeit nützen.“. Angesprochen auf eine dafür nötige Anpassung der Anreizsysteme, sieht er die Verantwortung dafür beim Verwaltungsrat, welcher dafür sorgen muss, dass „dass die langfristigen Interessen des Unternehmens und seiner Aktionäre wahrgenommen werden, dass wir verantwortungsvoll mit der Umwelt umgehen, Steuern zahlen und unsere Mitarbeitenden anständig behandeln.“.

4 Analyse und Gruppierung der Sinneinheiten (axiales Kodieren)

4.1 Vorbereitung und Vorgehensweise des axialen Kodierens

Wie schon in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, ist es das Ziel des axialen Kodierens, sinngebende Beziehungen zwischen den einzelnen im vorangegangenen Schritt definierten Sinneinheiten herzustellen. Dabei soll auf die individuellen Aspekte der einzelnen Sinneinheiten eingegangen werden, wobei inhaltliche Zusammenhänge zu finden und klar zu umschreiben sind. Dieser Schritt ist wesentlich für die spätere Herausarbeitung der Hauptkategorie, welche dann die Basis für eine mögliche Theorie darstellen wird.

Die elf detailliert charakterisierten und umschriebenen Sinneinheiten besitzen unterschiedliche inhaltliche und informative Dichtegrade und sind deswegen nur schwer direkt aus dem zusammenhängenden Text miteinander verknüpfbar. Deswegen werden sie im Folgenden jeweils **stichwortartig zusammengefasst** und dadurch auf das Wesentliche reduziert. Eine derartige Verdichtung der in den Sinneinheiten enthaltenen Beschreibungen generiert ein Informationskondensat, welches sich direkt auf das Hauptthema jeder Sinneinheit bezieht. Es wird so auch garantiert, dass der inhaltliche Zusammenhang zwischen den einzelnen Textpassagen in den Sinneinheiten bestehen bleibt und nicht verwässert wird. Dieser Zwischenschritt erlaubt eine einfachere Sicht und einen **klarerer Fokus** auf die einzelnen Inhalte der Sinneinheiten und dadurch eine **übersichtlichere Verbindungsherstellung** zwischen ihnen. Zudem ermöglicht er eine eindeutige Rückverfolgbarkeit der identifizierten Thematiken zu ihren Quelltexten, was für die folgenden Analyseschritte relevant ist und die Kohärenz der Inhalte sicherstellt. Dabei wird darauf geachtet, dass bei der Komprimierung der Ausführungen möglichst **keine Auswahl getroffen und keine Ausblendung** gemacht wird, um die inhaltliche Vollständigkeit der Sinneinheiten zu gewährleisten. Die wesentlichen Elemente dieses Prozesses sind eine **Kondensation und Zusammenführung** der Inhalte (Daten) aus den Sinneinheiten dar, und könnte somit als eine Art «**Aggregation**» aufgefasst werden. Eine solche Aggregation innerhalb der einzelnen Einheiten basiert methodologisch auf einer der Informatik entlehnten Funktion einer Zusammentragung von Daten aus verschiedenen

Bereichen einer Datenbank (oder Datenbanken), mit dem Zweck einer Kombination der Daten für eine Datenanalyse:

“Data aggregation is the compiling of information from databases with intent to prepare combined datasets for data processing.”

(https://en.wikipedia.org/wiki/Data_aggregation)

Im vorliegenden Fall können die Sinneinheiten als unterschiedliche Datenpakete angesehen werden, aus welchen die Informationen zusammengefasst werden. Dieses Vorgehen des axialen Kodierens bereitet die Daten für die spätere Analyse (selektives Kodieren) vor und macht den Inhalt somit erst wirklich für den nächsten Schritt verwend- und strukturierbar. Eine derartige Systematisierung und Verdichtung der Inhalte erlaubt eine überschaubare und zielgerichtete Analyse und damit ein übersichtliches, auf das Wesentliche fokussiertes Kodieren. Es entstehen somit «Quintessenzen» aus den einzelnen Sinneinheiten, welche im Folgenden erlauben werden, Kategorien und die dazu gehörenden Beziehungsnetze zu definieren.

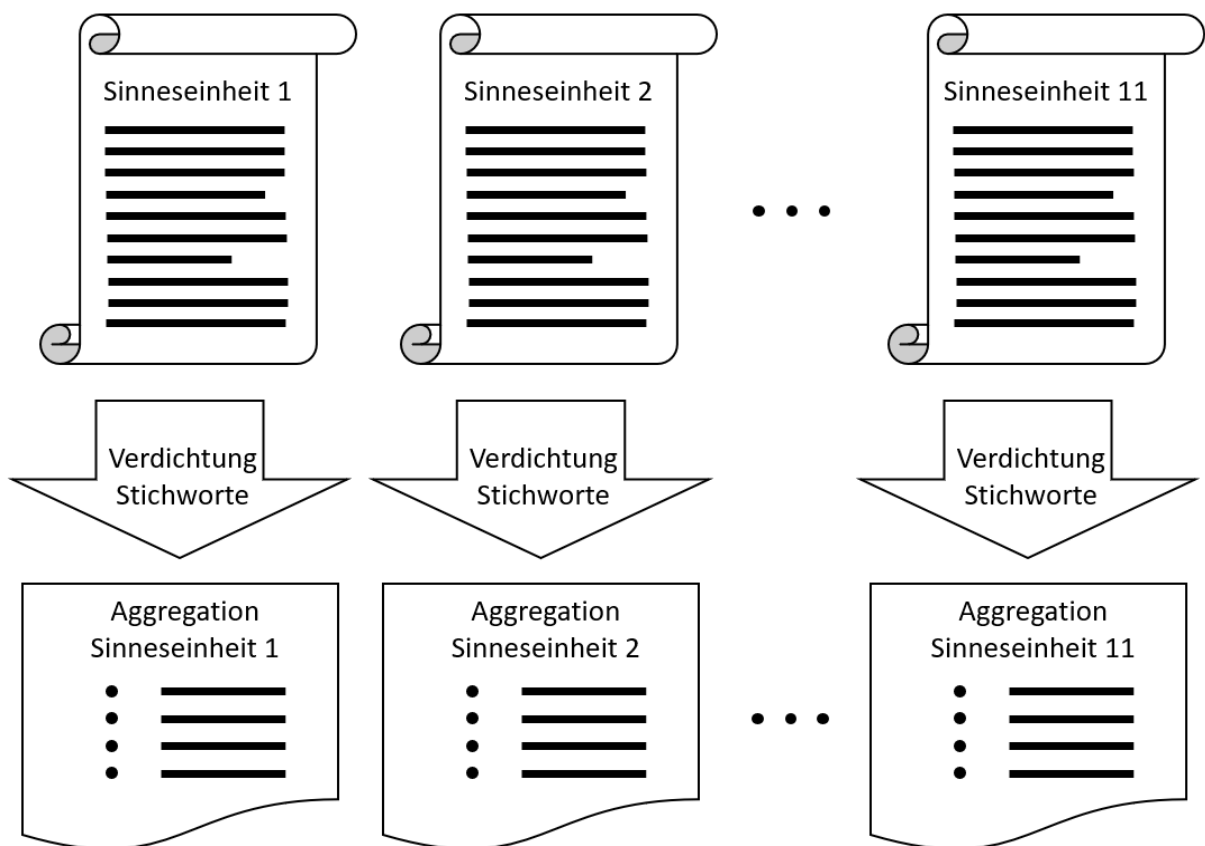


Abbildung 3 - Schema des axialen Kodierens

4.2 Aggregation der einzelnen Sinneinheiten

4.2.1 Fehler, (Fehl-)Entscheide / entscheiden

- 4.2.1.1 Persönliche Verantwortung und Haftbarkeit
- 4.2.1.2 Haftbarkeit der Manager über ihr eigenes Vermögen für ihre Entscheidungen
- 4.2.1.3 Bekenntnis zum eigenen Versagen / zu den eigenen Fehlern
- 4.2.1.4 Entscheidung unter Berücksichtigung ökonomischer und gesellschaftlicher Konsequenzen
- 4.2.1.5 Gesellschaftlicher Druck hin zur Ausgewogenheit zwischen Ruhm/Reichtum und Haftbarkeit/Konsequenzen
- 4.2.1.6 Existierende juristische Kontrollsysteme sind der breiten Bevölkerung kaum bekannt
- 4.2.1.7 Frustration der Bevölkerung gegenüber als unzulänglich angesehenen Regulierungsbestrebungen durch die Politik
- 4.2.1.8 Moralisch begründete gesellschaftliche Forderung nach Verantwortungsbewusstsein sowie dem eigenen Bekennen zu getroffenen Fehlentscheiden durch die Manager

4.2.2 (Mangelnde) Verantwortung

- 4.2.2.1 Persönliche Verantwortung und Haftbarkeit
- 4.2.2.2 Manager können Personen des öffentlichen Lebens sein
- 4.2.2.3 In gewissen Fällen Übernahme der Verantwortung durch den Staat nötig
- 4.2.2.4 Kontrollgremien (Aktionärsversammlung) haben oft zu wenig Macht, um sich gegenüber Managern (z.B. VR / CEO) durchzusetzen
- 4.2.2.5 Forderung nach freiwilliger Übernahme der Verantwortung durch Manager

- 4.2.2.6 Extern aufgezwungene Übernahme der Verantwortung durch Gesetze, Regelungen und deren Überprüfung (Audits)
- 4.2.2.7 Sanktionen / Bestrafungen schwer durchzusetzen, wenn keine klare Definition von Ursache und Wirkung einer Handlung formuliert werden kann
- 4.2.2.8 Appell an die Vorbildfunktion von Topmanagern gegenüber ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft als Ganzes

4.2.3 Risiko liegt beim Staat/Steuerzahler

- 4.2.3.1 Risikoübernahme für Fehlentscheidungen durch den Staat = Steuerzahler
- 4.2.3.2 Rettungsoption durch den Staat verleitet zu grösserer Risikoaffinität der Entscheidungsträger
- 4.2.3.3 Rettung nur «systemrelevanter» Banken => Wettbewerbsverzerrung und «Zwei-Klassen-Gesellschaft»
- 4.2.3.4 Unmut in der Bevölkerung gegenüber den Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik
- 4.2.3.5 Steuerzahler als Retter der in Schieflage geratenen Banken, jedoch ohne darüber selbst entscheiden zu können
- 4.2.3.6 Grössenkriterium bei der Definition «systemrelevanter» Banken stösst auf Kritik in der Bevölkerung
- 4.2.3.7 Als ungenügend eingestufte Regulationen des Bankensystems und unzureichende Risikoabschätzung durch die Manager
- 4.2.3.8 Übertragung der Verantwortung an den Staat bewegt Manager nicht zur Verhaltensänderung
- 4.2.3.9 Das Bankensystem spielt eine grosse gesellschaftliche Rolle und ist beeinflusst daher auch das gesamte sozioökonomische System

4.2.4 (Änderung der) Lohnsysteme/Anreize/Incentives

- 4.2.4.1 Kritische Diskussion rund um Entlöhnungssysteme der Manager
- 4.2.4.2 Anbindung der Entlöhnung der Manager an den Unternehmenserfolg, welche jedoch nicht immer konsequent verfolgt wird
- 4.2.4.3 Oft kurzfristiger Erfolgsfokus und daher falsche Anreize für Manager
- 4.2.4.4 Politik setzt nicht immer Lohnsystemanpassungen (z.B. Obergrenzen für Saläre oder Boni) nach einer Firmenrettung durch
- 4.2.4.5 Frage nach der Gewährung der Boni im Verhältnis zum Geschäftserfolg oder der Führungskompetenz
- 4.2.4.6 Vereinheitlichung und Transparenz werden erschwert durch unterschiedliche Firmenkulturen und staatliche Gewohnheiten oder Regeln
- 4.2.4.7 Mangelnder politischer Wille zur strikteren Regelung der Entlöhnung
- 4.2.4.8 Das Bonussystem als solches wird in Frage gestellt, da es in den meisten Fällen zu einem kurzfristigen Erfolgsdenken bewegt
- 4.2.4.9 Generelle Kritik an der teilweise als überzogen bezeichneten Gesamtentlöhnungen von Managern
- 4.2.4.10 Subjektive Sicht der Löhne durch Bürgerinnen und Bürger verbindet die Lohnhöhe mit der Frage nach dem «Wert einer Person»
- 4.2.4.11 Beurteilung des eigenen Erfolgs durch erhaltenen Lohn => Einfluss auf eigene Wertschätzung eines Menschen
- 4.2.4.12 Gesellschaftlich anerkannte und sichtbare Attribute («Statussymbole») werden zur öffentlichen Darstellung des eigenen Erfolgs genutzt
- 4.2.4.13 Generell mangelnde öffentliche Bekanntheit und Vergleichbarkeit von Löhnen

- 4.2.4.14 Öffentlich bekannte und als unmoralisch hoch eingeschätzte Entlohnungen einzelner Exponenten der Wirtschaft führen zu einer emotionalen Diskussion des Themas in der Bevölkerung
- 4.2.4.15 Forderung nach einer politischen Regulierung der Boni
- 4.2.4.16 Zweifel am Börsenkurs als alleiniges Kriterium des Erfolgs eines Unternehmens und daher als Basis für die Entlohnung der Manager

4.2.5 Geldgetriebenheit/Geldgier

- 4.2.5.1 Kritik am Fokus der Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft auf die Geldvermehrung: «Geldgetriebenheit», «Selbstbedienungsmentalität», «Gier» und Mangel an «ethischem Verhalten»
- 4.2.5.2 Forderung nach Eigeninitiative seitens der Manager durch eine Anpassung eigener Löhne und eine Anknüpfung derer an Erfolg und Risiko
- 4.2.5.3 Die Führungskräfte sollten verstehen, dass Mitarbeiter nicht alleine durch Geld zu guten Leistungen zu motivieren sind
- 4.2.5.4 Die genannten Verhaltensweisen werden als Charakterzüge des Typus «Managers» definiert
- 4.2.5.5 Fokus der Manager liegt auf dem Börsenkurs und nicht auf Nachhaltigkeit, Motivation und fairer Behandlung der Mitarbeiter und Innovationskraft des Unternehmens
- 4.2.5.6 Bindung der Mitarbeiter durch nicht monetäre Vorteile ist stabiler und nachhaltiger (Arbeitsklima und Arbeitsinhalt, Team- und Entscheidungsstrukturen, geografische Lage, Unterstützung bei Umzug oder Schulwechsel der Kinder, Familien- und Sportdienstleistungen (Kinderkrippe / Fitnessangebote), gutes und bezahlbares Verpflegungsangebot, Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildungsangebote etc.) und dadurch Verminderung der Fluktuation
- 4.2.5.7 Schwierige Umsetzung dieser Motivationsfaktoren im geschäftlichen Alltag

- 4.2.5.8 Etablierte, verschwiegene und schwer durchschaubare «Günstlingswirtschaft», weswegen publik werdende Missstände und Skandale ein umso negativeres Image in der Gesellschaft hervorrufen und zu Empörungen und Protesten führen

4.2.6 Komplexität der Welt / des Systems

- 4.2.6.1 Moderne Welt ist charakterisiert durch eine hohe Komplexität der einzelnen Systeme und dadurch auch der Gesamtheit
- 4.2.6.2 Ständige Weiterentwicklung und Spezialisierung in allen Bereichen steigert diese Komplexität unaufhörlich
- 4.2.6.3 Drohende Überforderung der Strukturen und Entscheidungsträger durch diese Komplexität
- 4.2.6.4 Der Manager muss als Koordinator der komplexen Welt (in seinen Fachbereichen) Informationen verarbeiten und unter dem Einfluss verschiedener Beeinflusser (Stakeholder) Entscheide treffen
- 4.2.6.5 Manager haben die Fähigkeit, Entscheidungen auch bei unzureichender Informationslage und bei beschränkten Ressourcen zu treffen
- 4.2.6.6 Dies ergibt ein Spannungsfeld zwischen Leistungsdruck und Kontrolle, Kompetenz und Überforderung
- 4.2.6.7 Das «Managen» als erlernbares Handwerk, welches nicht von einer einzelnen Person, sondern von einer angemessenen Ausbildung abhängt
- 4.2.6.8 Abstraktion von der Person und Betrachtung der Funktion
- 4.2.6.9 Problematik einer teilweisen Intransparenz der Tätigkeit von Managern
- 4.2.6.10 Erforderliche Systemanpassungen zur Eindämmung und Kontrolle von Risiken
- 4.2.6.11 Komplexe Entscheidungen werden durch zahlreiche nicht genau definierbaren Variablen charakterisiert

- 4.2.6.12 Entscheidungsfindung als Balanceakt zwischen Potenzial und Risiko und ohne Einflussmöglichkeit auf alle Variablen
- 4.2.6.13 Gedankliche Strukturierung und Vereinfachung der Komplexität um diese zu überblicken

4.2.7 Elite / Kaste / Prestige / Karriere

- 4.2.7.1 Reichtum, Prestige, reiche Eliten, Arroganz als Schlagwörter in der gesellschaftlichen Diskussion und in den Medien
- 4.2.7.2 Neue Gesellschaftsstrukturen rund um Reiche und Superreiche unterschiedlicher Abstammung, Herkunft und Bildung
- 4.2.7.3 «Neureiche» mit opulentem Lebensstil als Gegensatz zu traditionell wohlhabenden, diskreteren Eliten
- 4.2.7.4 Moderne Kommunikationsformen fördern die Verbreitung von Informationen und stellen daher diese Unterschiede dem breiten Publikum dar
- 4.2.7.5 Arroganz, Prestige-, Karriere- und Profitstreben als Attribute einzelner Manager
- 4.2.7.6 Narzissmus in Führungspositionen als Thema einer Studie mit einer kritischen Betrachtung der Kompetenzen von Führungskräften
- 4.2.7.7 Statussymbole und Machtattribute spielen eine wichtige Rolle bei der Findung der eigenen Identität und werden im Erwachsenenalter zu Begleitelementen der Machtausübung

4.2.8 (Mangelnde) Gerechtigkeit / Gleichheit

- 4.2.8.1 Komplexe Frage nach der Gerechtigkeit des wirtschaftlichen und sozialen Systems
- 4.2.8.2 Zahlreiche Aspekte und Themen der Gerechtigkeit:
Leistungsgerechtigkeit, gerechtes Messen von Erfolg, Ethik, als ungerecht oder ungerechtfertigt betrachtete Saläre und Boni, Trend zur

wirtschaftlichen Ungleichheit, eklatante Kluft zwischen Normal- und Topverdienern, übermässige Auszahlungen an nicht mehr aktive Manager

- 4.2.8.3 Ethisch-moralischen Überlegungen / konkrete monetäre Forderungen
- 4.2.8.4 Zweifel an der Höhe der Saläre und Boni der Topmanager verglichen an ihrer „echten“ Leistung
- 4.2.8.5 Externe gesellschaftliche, durch die Medien vermittelte Kontrolle als wichtiger Bestandteil eines demokratischen Staates
- 4.2.8.6 Öffentliche Meinung und medialer Druck beeinflussen das Verhalten von Personen (Politiker, Manager)
- 4.2.8.7 Einkommensunterschiede zwischen dem Normalverdiener und Topmanagern
- 4.2.8.8 Einkommen als Vergleichsgrösse der Menschen untereinander
- 4.2.8.9 Verbindung zwischen Entlohnung und sozialem Status
- 4.2.8.10 Gesellschaftliche Wahrnehmung einer Ungerechtigkeit zwischen den einzelnen Einkommensklassen
- 4.2.8.11 Zunehmende Diskrepanz der Einkommen zwischen Niedrig- und Topverdienern wird historisch aufgezeigt
- 4.2.8.12 Hedge-Funds-Manager und unversteuerte private Kapitalgewinne als Beispiele für eine als ungerecht empfundene Besteuerung

4.2.9 Macht/Machtgier/Machtkumulation

- 4.2.9.1 Kritische Betrachtung des Verhältnisses von Managern zu «Macht und Machtmissbrauch»
- 4.2.9.2 Einflussnahme der Wirtschaft auf die Politik durch finanzielle Unterstützung von Wahlkampagnen oder Abstimmungen
- 4.2.9.3 Verflechtungen von Wirtschaftsakteuren und der Politik

- 4.2.9.4 Machtfülle der Manager innerhalb von Unternehmen, auch gegenüber den Aktionären
- 4.2.9.5 Komplexes Netzwerk von Personen und Interessensgruppen mit verschiedenartigen Beziehungsstrukturen und Beeinflussungen
- 4.2.9.6 Durch die meist grosse Zahl an kleinen Aktionären kann das Aktionariat einer Firma oft keine echte Kontrolle über das Management ausüben (Verwässerung der Stimmen)
- 4.2.9.7 Machtausübung als Faktor im Verhältnis der Marktteilnehmer zueinander (Marktdominanz, Gewinnmaximierung, Marktanteile)
- 4.2.9.8 Strategie der Machtkumulation bei Expansionsbestrebungen einer Unternehmung (Firmenkäufe, Fusionen)
- 4.2.9.9 Teilweise spielen dabei auch Machtansprüche einzelnen Entscheidungsträger eine Rolle
- 4.2.9.10 Machtasymmetrie zwischen Firmen und ihren Kunden (Firmengrösse, Marktpositionierung, Art der angebotenen Produkte/Dienstleistungen, Monopole)
- 4.2.9.11 Management als Entscheidungsinstanz bei der Ausgestaltung der Machtausübung gegenüber Kunden
- 4.2.9.12 Bei offensichtlichem Machtmissbrauch greift der Staat mit Sanktionen korrigierend ein (Bussen, Kompensationszahlungen)
- 4.2.9.13 Teilweise Auffassung der Manager, dass sich Kunden an den Anbieter anpassen müssen und nicht umgekehrt
- 4.2.9.14 Unterschiedliche Machtverhältnisse innerhalb von Unternehmen, welche zu verschiedenen Machtansprüchen führen
- 4.2.9.15 Formelle Macht: direkt an eine Position, Funktion oder Hierarchieebene geknüpft und durch offizielle Strukturen untermauert

- 4.2.9.16 Formelle Macht kann Orientierung innerhalb grosser und komplexer Strukturen geben
- 4.2.9.17 Informelle Macht als Fähigkeit, Menschen zu führen oder zu beeinflussen und Ziele zu erreichen, ohne sich auf fixe Strukturen berufen zu müssen oder eine formell weisungsbefähigte Stellung inne zu haben
- 4.2.9.18 Abhängig von sozialem Netzwerk, zwischenmenschlichen Beziehungen, Verhaltensweisen und Charakterzügen einer Person
- 4.2.9.19 Qualitative Faktoren wie Betriebsklima, Teameffizienz oder Mitarbeitermotivation hängen mit informeller Macht zusammen
- 4.2.9.20 Beide Machttypen haben Vor- und Nachteile und können in Unternehmen in konstruktiven wie auch destruktiven Sinne eingesetzt werden
- 4.2.9.21 Informelle Macht kann bei schwierigen Vorgängen in einem Unternehmen motivierend und effizienzsteigernd eingesetzt werden (z.B. bei grossen Änderungen)

4.2.10 Reaktionen der Bevölkerung / der Politik

- 4.2.10.1 Exkurs: Meinungsumfrage zur politischen und wirtschaftlichen Lage des Landes während der Zeit der Bankenkrise 2008/2009: negative Beurteilung der allgemeinen Wirtschaftslage sowie der Zukunftsentwicklung durch die Bevölkerung. Dies hat einen Einfluss auf die Entwicklung des Konsumentenindex sowie der Konjunktur
- 4.2.10.2 EU fordert eine stärkere Berücksichtigung der Leistung eines Managers bei der Festlegung seiner Entlohnung => stärkere Regulierung
- 4.2.10.3 CH: Schwächeres prognostiziertes Wirtschaftswachstum als Auswirkung der Finanzkrise
- 4.2.10.4 Forderungen nach Einschränkungen: Lohnobergrenzen für Manager von Banken mit Staatsgarantie

- 4.2.10.5 Reaktionen der Bevölkerung auch in den USA deutlich: Entrüstung über Bonizahlungen an Manager obwohl das Unternehmen von der Regierung gerettet werden musste
- 4.2.10.6 Löhne von einigen Managern werden in der Bevölkerung als «abstossend» bezeichnet
- 4.2.10.7 Gleichzeitig wird vor einer Überreaktion durch die Politik gesprochen und gewarnt, dass es zu keiner übermässigen Regulierung kommen sollte, um die Wirtschaft als Ganzes nicht zu behindern
- 4.2.10.8 Reichtum der Manager wird sowohl durch die Bevölkerung als auch durch Politiker kritisiert
- 4.2.10.9 Negative Reaktionen und Kritik durch Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens (v.a. der Politik) gehören in den Krisenjahren zum guten Ton, sowohl bei sozialdemokratischen als auch bürgerlichen Exponenten

4.2.11 Druck auf Manager / Risikobereitschaft

- 4.2.11.1 Hauptgrund für die Risikobereitschaft der Manager:
Kompensationsmodelle aus Basissalär und an kurzfristige Ziele geknüpfte Bonuszahlungen
- 4.2.11.2 Nachhaltige und sozial orientierte Verhaltensweisen werden bei an Jahresziele geknüpfte Bewertungskriterien nicht gefördert
- 4.2.11.3 Entscheidungen zu Hochrisikogeschäften v.a., wenn der Entscheider keine Verantwortung bei Misserfolg trägt
- 4.2.11.4 Entwicklung der Wirtschafts- und Managerwelt getrieben durch Wegfall der Androhung von Konsequenzen für das eigene Handeln in Kombination mit dem Streben nach raschem und kurzfristigen monetären Erfolg
- 4.2.11.5 Forderungen nach einer Änderung der Motivationsstruktur für Manager: variablen Lohnbestandteile nicht in direkter Abhängigkeit zur Risikoaffinität

- 4.2.11.6 Stärkere Einflussnahme durch die Aktionäre auf die Lohnstrukturen auf Grund der Ereignisse der Finanzkrise => konsultative Abstimmungen an der GV
- 4.2.11.7 Forderungen nach gesetzlichen Regelungen mit rechtsverbindlichen Rechenschafts- und Offenlegungspflichten, unabhängiger Überprüfung sowie juristischen Konsequenzen bei Verstößen
- 4.2.11.8 Weitreichende Systemänderungen werden üblicherweise bei Aufdeckungen von Missständen grossen Ausmasses und im Zusammenhang mit strukturellen Umwälzungen (wie einer grossen Krise) gefordert
- 4.2.11.9 Banken gehen zyklisch Hochrisikogeschäfte ein um konkurrenzfähig zu bleiben und rasch viel Profit zu generieren
- 4.2.11.10 Wiederkehrendes Muster riskanter Verhaltensweisen der Banken auch durch wechselnde Entscheidungsträger und daher Verlust der Erfahrungen aus Krisenjahren
- 4.2.11.11 In wirtschaftlich erfolgreichen Jahren müssen Banken riskante Geschäfte mit hohen Profitmöglichkeiten eingehen, um nicht selber von anderen Marktteilnehmern übernommen zu werden
- 4.2.11.12 Auch «Herdenverhalten» unter den Konkurrenten: einer bewegt sich in eine Richtung und andere ziehen nach => Gefahr einer Blase und eines Kollapses
- 4.2.11.13 Regulatorisches Eingreifen soll risikoaffine Verhaltensweisen von Managern eindämmen
- 4.2.11.14 Erfolgsdruck am Markt unterbindet oftmals Ideen zur Strategieanpassung
- 4.2.11.15 „Gute Manager müssen langfristig denken, nachhaltig handeln und auch vorübergehende Gewinneinbussen vertreten, wenn sie der Nachhaltigkeit nützen.“

4.3 Dimensionierung der Inhalte zu Achsenkategorien

Um beim axialen Kodieren Zusammenhänge zwischen den verschiedenen in den Textstellen aufgezeigten Dimensionen herauszuarbeiten, werden diese zu thematischen Gruppen geordnet. So lassen sich kontextuelle, übergeordnete Themenkreise finden, welche inhaltlich zueinander in Beziehung gestellt werden, woraus eine Gesamtstruktur der aus den Sinneinheiten hervorgegangenen Punkte entsteht. Dieses Vorgehen kondensiert den Inhalt aus den Zitaten über die Sinneinheiten und die Aggregation bis hin zu zusammenhängenden Gruppen und macht alle Analyseschritte nachvollziehbar, transparent und verständlich.

Mit dem Ziel, anhand des axialen Kodierens aus verschiedenen gruppierten Dimensionen einen zentralen Zusammenhang zu definieren, formulieren A. Strauss und J. Corbin mehrere Fragestellungen, welche eine Annäherung an ein daraus entstehendes «Phänomen» erlauben. (vgl. A. Strauss, J. Corbin, 1996, S. 75ff.)

- Lassen sich **ursächliche Bedingungen** identifizieren? Diese stellen Voraussetzungen dar, welche auf ein Phänomen hinweisen oder zu dessen Entwicklung führen. Solche Bedingungen müssen jedoch noch genauer beschrieben werden, um dadurch das Phänomen beschreiben zu können. Einzelne Bedingungen können nämlich unterschiedliche Auswirkungen auf das Phänomen haben und in verschiedenem Masse das Phänomen beeinflussen.
- In welchen **Kontext** sind die Bedingungen und das Phänomen eingebettet? Dieser umschreibt externe Eigenschaften und Zusammenhänge, welche eine Auswirkung auf das Phänomen haben.
- Welche **intervenierenden Bedingungen** lassen sich finden? Im Gegensatz zu den ursächlichen Bedingungen und dem Kontext, beziehen sich intervenierende Bedingungen nicht auf das Phänomen direkt, sondern auf einen «breiten strukturellen Kontext», welcher zum Phänomen gehört. Sie sind das Bindeglied zwischen der Ausgangslage (ursächliche Bedingungen + Kontext) und den Folgen. «Intervenierende Bedingungen sind die breiten und allgemeinen Bedingungen, die auf Handlungs- und interaktionale Strategien einwirken.»

- Was sind die **Handlungs- und interaktionalen Strategien**? Gem. Strauss / Corbin ist die Grounded Theory eine «*handlungs- und interaktionsorientierte Methode der Theorieentwicklung*». Unabhängig vom Untersuchungsobjekt werden Handlungen und Interaktionen identifiziert, analysiert und unter Berücksichtigung bestimmter Bedingungen in Beziehung zu einem Kontext gestellt. Es geht also stets um Prozesse und deren Abfolgen, welche zweckgerichtet und zielorientiert geschehen. Gleichermassen ist das Ausbleiben von Handlungen und Interaktionen wesentlich, da die Gründe dafür auch relevant sein können.
- Welches **Phänomen** lässt sich davon ableiten? Es beschreibt die «zentrale Idee, das Ereignis, Geschehnis, auf das eine Reihe von Handlungen/Interaktionen gerichtet sind». Es stellt somit den Dreh- und Angelpunkt der Analyse dar, und ist entscheidend für den Verlauf der weiteren Analyse.
- Welche **Konsequenzen** erwachsen aus den vorab beschriebenen Punkten? Derartige «Ergebnisse» können sich auf Verschiedenes beziehen und auswirken, seien es beispielsweise einzelne Personen, bestimmte Gruppen, die ganze Gesellschaft oder die Umwelt. Konsequenzen können Änderungen der Rahmenbedingungen darstellen oder weitere Handlungen, welche ihrerseits zu Bedingungen für andere Interaktionen werden (zeitlicher Aspekt).

Die Strukturierung der Inhalte anhand dieser Fragen erlaubt es, das sog. Kodierparadigma zu formulieren, und so ein Beziehungsnetz aufzubauen, welches Verknüpfungen zwischen den einzelnen Dimensionen darstellt und als Grundlage für mögliche Erklärungsversuche dient:

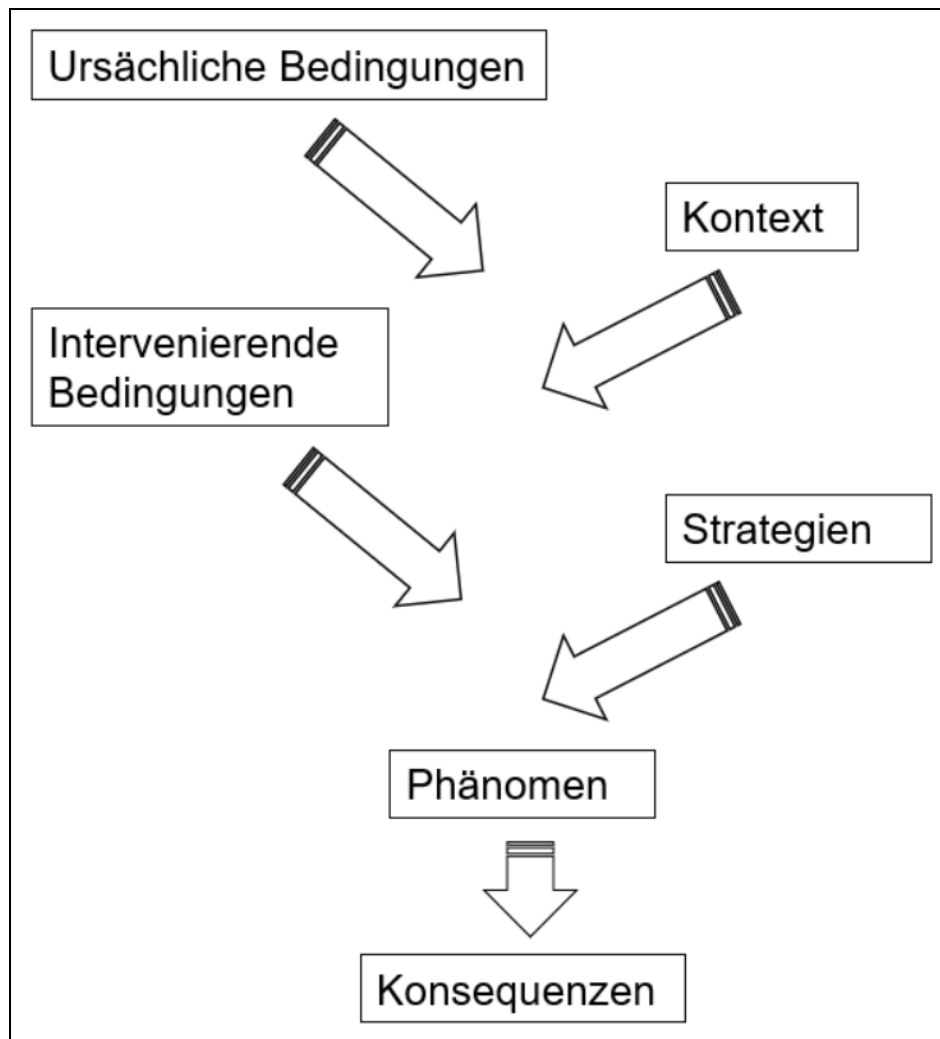


Abbildung 4 - Aufbau des Kodierparadigmas

Daher werden im Folgenden zunächst auf der Grundlage der **Aggregationen der einzelnen Sinneinheiten die Begriffe zu Dimensionen gruppiert** gebildet, welche inhaltlich zusammenhängen und das gleiche übergeordnete Thema betreffen. Die verschiedenen Begriffe stammen aus unterschiedlichen ursprünglichen Artikeln, Artikelzitaten und Sinneinheiten. Ihre Gruppierung rund um die oben erwähnten, übergreifenden Fragen resultiert in einer thematischen Verflechtung und zeigt dadurch die Zusammenhänge in den unterschiedlichen Quellen auf. Nach der detaillierten und bewusst begriffstrennenden, klärenden Betrachtung bei der Beschreibung der Sinneinheiten findet mit der Gruppenbildung wieder eine inhaltliche Komprimierung der Inhalte, jedoch thematisch gruppiert und miteinander verknüpft. Durch diesen Vorgang werden die einzelnen Begriffe zu Dimensionen mit Bezügen zu den Achsenkategorien verdichtet.

Die logische Abfolge der Befüllung der einzelnen Gruppen mit den Dimensionen erlaubt es dann, in einem zweiten Schritt das Phänomen herauszukristallisieren und somit eine inhaltliche Verknüpfung der verschiedenen Kategorien zu einem zusammenhängenden Gebilde vorzunehmen.

4.3.1 Ursächliche Bedingungen

Hilfsfragen zur einfacheren und klareren Zuteilung der Aggregationen:

- Welche bisher untersuchten und aggregierten Aspekte können Bestandteil einer ursächlichen Bedingung für die beschriebenen Beobachtungen sein?
- Welches sind die Ursachen und Gründe für das Verhalten von Managern?
- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit sich Manager so verhalten, wie in den Artikeln beschrieben?

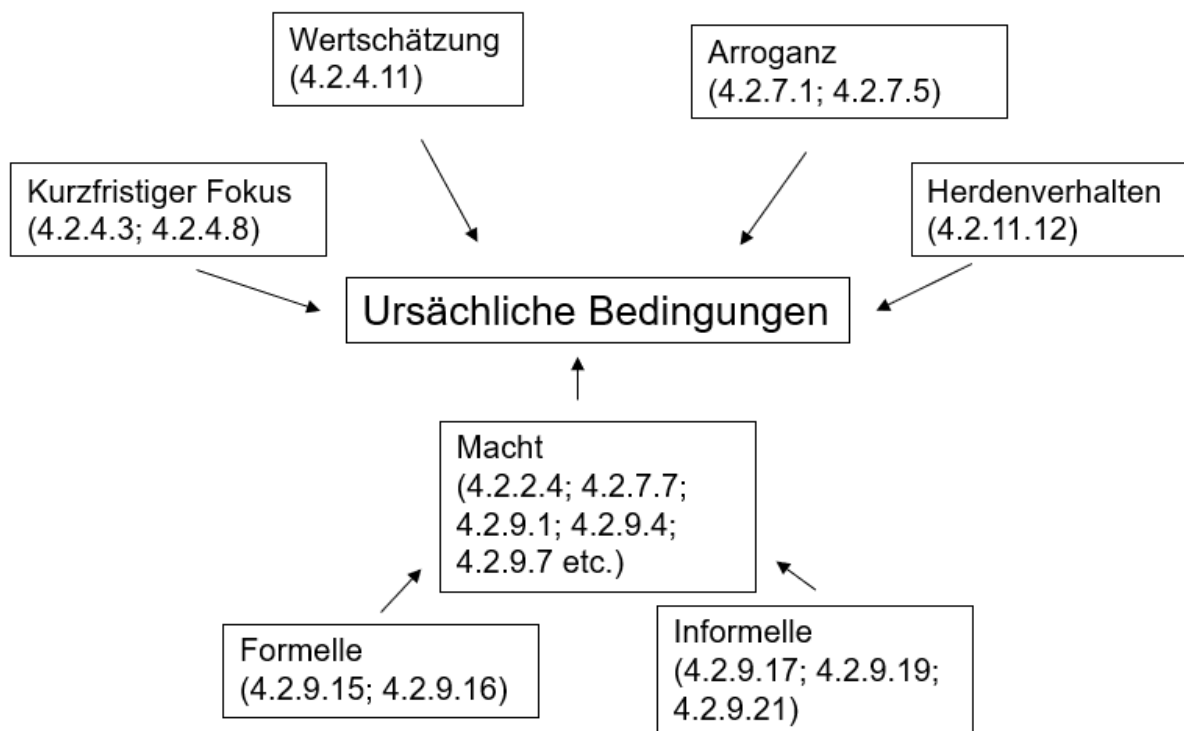


Abbildung 5 - Ursächliche Bedingungen

Macht:

Das Machtverhältnis zwischen den verschiedenen Führungsorganen und Kontrollgremien ist oft unausgeglichen (4.2.2.4, 4.2.9.4). Machtasymmetrien spielen nicht nur firmenintern, sondern auch zwischen Marktteilnehmern eine wichtige Rolle (4.2.9.7). Es fehlt an Durchsetzungsvermögen der Überwacher, um

heikle Entscheidungen beanstanden zu können. Gleichzeitig stellt Macht ein bedeutendes Statussymbol dar (4.2.7.7) und kann zu Missbrauch einer Machtstellung verleiten (4.2.9.1). Die Unterteilung des Machtbegriffes in formelle und informelle Macht ist deswegen relevant, da beide diese Arten in Unternehmen vorkommen, jedoch unterschiedlich begründet sind und anders ausgeübt werden. Formelle Macht bezieht sich auf eine hierarchische Position oder Stufe (4.2.9.15) und strukturiert komplexe Zusammenhänge (4.2.9.16). Informelle Macht hingegen basiert auf zwischenmenschlichen Beziehungen, welche ungeschriebenen Gesetzen folgen (4.2.9.17) und u.a. Auswirkungen auf das Betriebsklima haben (4.2.9.19) oder – im positiven Sinne eingesetzt – sich auf Mitarbeiter oder Teams förderlich im Sinne einer nicht-pekuniären Motivation auswirken (4.2.9.21).

Von den verschiedenen hier aufgelisteten Machtaspekten her betrachtet, bewegen sich Manager in einem Spannungsfeld von diversen Machtarten mit asymmetrischer Verteilung. Daraus resultieren verschiedene Konstellationen, in welchen Macht ausgeübt (z.B. Vorgesetzter) oder erfahren (z.B. Angestellter) wird und jede Konstellation hat einen eigenen Einfluss auf die Verhaltensweisen der Beteiligten. Die Komplexität durch die zahlreichen Möglichkeiten, bei welchen Macht eine Rolle spielt ist schwierig zu überblicken. Um die Handlungsebenen eines Managers in Bezug auf die Macht etwas vereinfacht darzustellen, seien hier die Machttypologien von Oscar David, welche er in seinem Buch «Facetten der Macht» (2016) definiert, erwähnt. Er unterscheidet drei Arten von Macht: «Macht 1.0 – Survival of the Fittest und das Recht des Stärkeren» beschreibt die biologisch grundlegende und auf Charles Darwin zurückgehende Art von Macht als die Fähigkeit, sich an externe Umstände anzupassen und dadurch eine grössere Überlebenschance zu haben. (David 2016, S.37ff.) Dies überträgt David auf Organisationen, innerhalb welcher sich verschiedene Verhaltenstypen unterschiedlich auf den Erfolg auswirken. Macht wird dabei auf unterschiedliche Verhaltensweisen ausgeübt und unterstreicht damit nicht nur in der Natur «das Recht des Stärkeren». Im kompetitiven Umfeld von Unternehmen ist dieses Prinzip allgegenwärtig und hat wesentliche Auswirkungen auf den Umgang der Mitarbeiter miteinander aber auch das Verhältnis zwischen Managern und Angestellten.

Mit der «Macht 2.0» (S.38ff.) meint David einen um die Kontrolle und Gleichgewichtsmechanismen erweiterte Machtbegriff, wodurch sich die Macht

besser an weitere Verhaltensweisen anpassen lässt. Dies soll den Machtmissbrauch erschweren und wird durch ein System von «Regeln und Absprachen» sichergestellt. In Organisationen sind dies verschiedene Kontrollgremien, definierte Prozesse oder etische Richtlinien. David macht einen direkten Bezug zur Finanzkrise 2008: die Forderungen nach mehr Kontrollen der Entlohnungssysteme und Boni wurden als Konsequenz der Krise laut, jedoch wurde die ganze Problematik durch einen Mangel an Macht 2.0 ausgelöst.

Als weitere Ausgestaltung der Macht nennt David die «Macht 3.0» (S.39ff.), welche um die Integrität ergänzt wird. Dies äussert sich darin, dass sich Individuen nicht mehr nur auf den eigenen Vorteil konzentrieren, sondern den eigenen «Wertbeitrag» zur Gesamtheit als Ziel sehen. Das «Dienen und Verbinden» als Ausdruck der eigenen Machtstellung ermöglicht es, schöpferisch tätig zu werden und neue Möglichkeiten und Chancen aktiv zu gestalten und wahrzunehmen.

Nach David existieren diese drei Machtmodelle stets parallel und kommen in bestimmten Situationen stärker oder weniger ausgeprägt zum Ausdruck. David's Machttypologie ist insbesondere deswegen für die Betrachtung der Macht im Zusammenhang mit «Managern» interessant, als dass die drei von ihm definierten Machtarten in privatwirtschaftlichen Unternehmen, welche in einem Spannungsfeld zwischen freier Marktwirtschaft und staatlicher Regulierung bewegen, eine wesentliche Rolle in der Ausübung der Management-Tätigkeit spielen.

Daher lässt sich die Macht als eine der «ursächlichen Bedingungen» definieren, da sie der Ursprung mancher Verhaltensweisen von Führungskräften ist.

Kurzfristiger Fokus:

Es ist eine charakteristische Eigenschaft des modernen Wirtschaftssystems, dass Rendite und Gewinn möglichst in kurzem Zeitraum maximiert werden sollen. Das System der Börsen und Aktienkursen basiert auf einem Versprechen oder einer Hoffnung auf eine rasche Vermehrung des investierten Kapitals. Daher wird bei börsenkotierten Unternehmen präzise darauf geschaut, wie schnell sich getätigte Investitionen «lohlen» werden, wodurch oft die längerfristigen Auswirkungen wenig Beachtung finden. Dieses kurzfristige Denken von einem finanziellen Ziel zum nächsten wirkt sich stark auf das Verhalten der Manager aus, da sie ihre Risiken nur in geringen Zeitmassstäben zu minimieren versuchen, auch wenn sie

dabei Gefahr laufen, längerfristig mit höheren Risiken konfrontiert zu werden (4.2.4.3). Investitionen werden auf einen raschen ROI (Return on Investment) ausgerichtet und spätere Konsequenzen dieser Handlungen oft zu wenig berücksichtigt. Dieses Verhalten wird auch durch eine den kurzfristigen Profit anstrebende Bonusstruktur bestärkt (4.2.4.8).

Wertschätzung:

Nebst objektiver Faktoren einer erwerbsmässigen Tätigkeit wie die Entlohnung, Arbeitszeiten und sonstiger Bedingungen, spielen auch psychologische Aspekte eine wesentliche Rolle in der Wahrnehmung von sich selber und durch Dritte. Anerkennung und Wertschätzung sind starke Motivatoren, da sie den sozialen Status einer Person mitbestimmen. Die mit einer Arbeitsposition, einem Titel oder einer Tätigkeitart verbundene Wertschätzung durch das soziale Umfeld definiert daher einen wesentlichen Teil der Selbstwahrnehmung von Person. Das Lohnniveau, welche in einer freien Marktwirtschaft relativ einfach vergleichbar und vor allem für die Toppositionen öffentlich zugänglich ist, stellt somit einen Gradmesser der Bewertung der Wichtigkeit – und somit des Wertes – einer Person durch die Gesellschaft (4.2.4.11). Die psychologische Verbindung zwischen eigenem Lohn und dem eigenen sozialen Status ist Ausdruck des Einflusses externer Meinung auf die Selbsteinschätzung von Menschen.

Im Kontext des Handelns von Managern vor und während der Finanzkrise 2008/2009 ist die Wertschätzung und das Streben danach als Treiber zum erfolgsorientierten Denken und daher oft profit-gerichtetem Entscheiden zu sehen.

Arroganz:

Das Erfolgsstreben und der Profitfokus führen teilweise zum Bedürfnis, dies auch öffentlich zu Schau zu stellen und sich dadurch als besser als die Anderen zu profilieren. Dies wurde von den Medien im Zuge der Finanzkrise auch als arrogant und gierig seitens der Manager beschrieben (4.2.7.1) und gleichzeitig auch als ihre Wesenszüge dargestellt (4.2.7.5). Der Anspruch der Finanz- und Wohlstandselite auf Prestige, Ansehen und die stete Zunahme derselben wurden in der Gesellschaft als dekadent gesehen. Verschiedene Medien verschafften sich im Rahmen der Skandale während der Finanzkrise Zugang zu internen Dokumenten von Banken und ihren Chefs oder leitenden Managern, welche die

Haltung dieser Personen gegenüber dem System und ihren Kunden offenbaren. Ein Beispiel dafür sind Telefonmitschnitte von Top-Managern der Anglo Irish Bank, worin sich diese abschätzig und arrogant über ihre Kunden, welche im Unwissen um die tatsächliche schlechte finanzielle Lage der Bank immer noch bei dem Institut Geld anlegen wollen, äussern. (<https://www.swp.de/politik/inland/gier-und-arroganz-der-banker-19583151.html>)

Obwohl Verallgemeinerungen stets problematisch sind, weisen solche Beweisstücke darauf hin, dass finanzieller Erfolg und eine grosse Selbstsicherheit Faktoren innerhalb des risikoorientierten Verhaltens von Managern sein können.

Herdenverhalten:

Obwohl dieser Ausdruck eher an Biologie erinnern könnte, definiert Wikipedia das Herdenverhalten als ein *Finanzmarkt-Phänomen*. Dabei geht es um ein Gruppenverhalten von Investoren, welche gleichzeitig Aktien, Anleihen o.ä. kaufen bzw. verkaufen und dadurch zu grossen und raschen Preisschwankungen führen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Herdenverhalten>). Jedoch lässt sich dieses Verhaltensmuster auch auf Entscheidungen von Managern anwenden, da sie in einem interdependenten Gefüge zu anderen Marktteilnehmern handeln und durch dieses in ihren Entscheidungen beeinflusst werden.

Sunil Sharma und Sushil Bikhchandani situieren in ihrem im Jahre 2000 erschienenen Artikel «Herd Behavior in Financial Markets: A Review» die Ursachen für sog. rationales Herdenverhalten in asymmetrischer Informationsverteilung, Reputationsbedenken und Kompensationsstrukturen. Sie zeigen anhand einer komplizierten mathematischen Formel auf, wie sich Interaktionen von Individuen aufeinander auswirken und zu welchen Konsequenzen dies führen kann (Sharma S., Bikhchandani S., 2000). Die genaue Analyse dieser Vorgänge ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, jedoch ist es wichtig hervorzuheben, dass dieses Phänomen auch als eine mögliche Ursache für drastische Marktbewegungen wie Krisen gelten kann, und einen psychologischen Bestandteil von Handlungsoptionen von Führungskräften darstellt (4.2.11.12).

4.3.2 Kontext

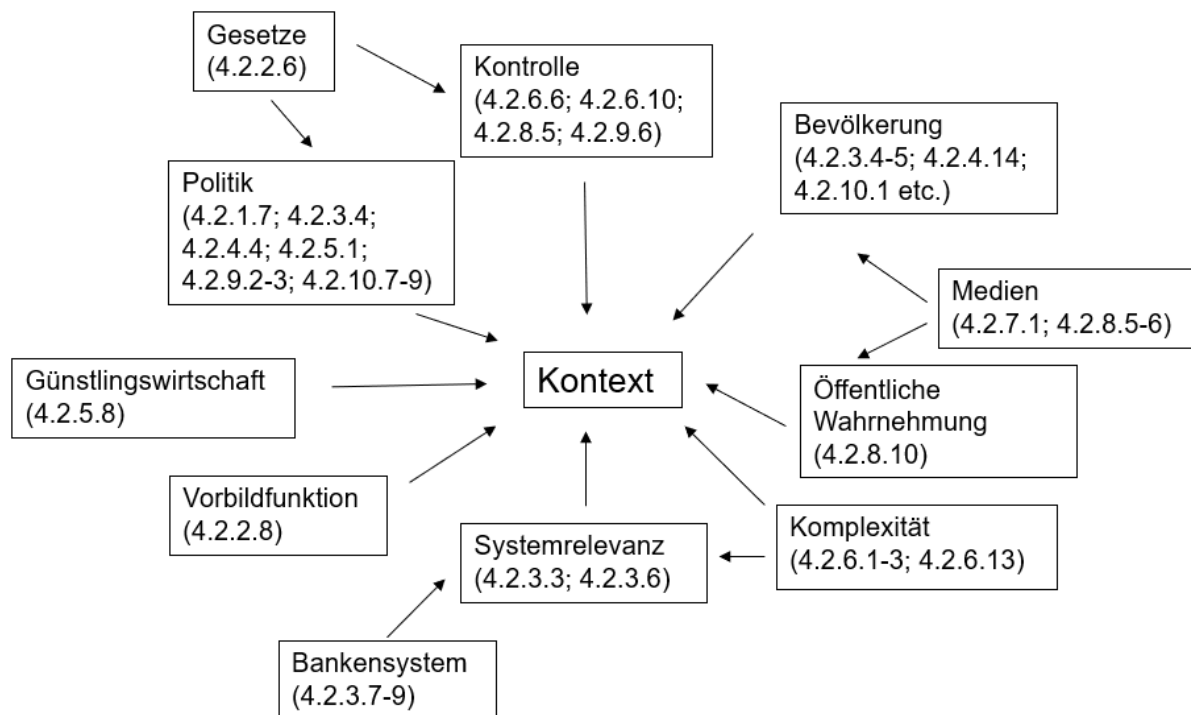


Abbildung 6 - Kontext

Politik / Gesetze:

In der Diskussion über die Finanzkrise 2008/2009 spielt der gesetzliche und politische Rahmen eine massgebende Rolle. Dies vor dem Hintergrund einer Kritik der Fokalisierung von Managern auf reinen Profit und Reichtum (4.2.5.1, 4.2.10.8). Die Regulierungen und Rahmenbedingungen, welche die Politik der Wirtschaft und spezifisch den Banken noch vor der Krise auferlegt hatte, haben offensichtlich nicht ausgereicht, um gewisse, besonders risikohaften Handlungen der Wirtschaftssubjekte zu verhindern (4.2.1.7), was die Unzufriedenheit der Bevölkerung mit den Politikern zu dieser Thematik ausdrückt (4.2.3.4). Externe Kontrollen der Liquidität von Banken, der Vergabepaxis von Hypotheken und die Arbeit der Kontrollgremien innerhalb von Banken (z.B. Verwaltungsrat und Audit-Abteilungen) konnten von einzelnen Akteuren umgangen werden, was im Resultat zu der Krise führte (4.2.2.6). Deswegen wurden nach der Krise Forderungen zur deutlichen Verschärfung der Schutzmechanismen laut. Banken mussten ihre Eigenkapitalquoten erhöhen und die Vergabe von Hypotheken wurde strikter kontrolliert. Mit der notwendigen Rettung gewisser Banken durch Staaten um einen Kollaps des globalen Finanzsystems zu verhindern, wurde die Politik

gezwungen, direkt in das Wirtschaftssystem einzugreifen. Zentralbanken übernahmen die Führungsrolle bei der Gestaltung der Korrekturen und Anpassungen des Systems und beeinflussten die Märkte massgeblich über ihre tiefzins- und expansive Geldpolitik. Dadurch wurde die Handlungsfreiheit von Managern eingeschränkt. In den vorliegenden Artikel kommt in diesem Zusammenhang die Unzufriedenheit der Bevölkerung mit diesem Vorgehen der Politik zum Ausdruck. Die vorgenommenen Verschärfungen des Systems wurden in der breiten Öffentlichkeit als zu wage und zu schwach angesehen. Gleichzeitig wurde aber die enge Verflechtung von Politik und Wirtschaft kritisch beurteilt, da durch gemeinsame Interessen beider Seiten die konsequente Durchsetzung von Korrekturmassnahmen – z.B. bei Lohnsystemanpassungen (4.2.4.4) oder politischen Volksentscheiden (4.2.9.2-3) - nicht als garantiert angesehen wurde. Andere Meinungen warten jedoch vor einer allzu extremen Regulierungswut, welche das Funktionieren von Märkten beeinträchtigen könnte (4.2.10.7).

Günstlingswirtschaft:

Der Verdacht in der Bevölkerung auf Nepotismus innerhalb des Wirtschaftssystems sowie zwischen Wirtschaft und Politik führte zu einer sehr kritischen Betrachtung der aus der Krise erwachsenden Konsequenzen. Zweifel an einer genügenden Härte und der präzisen Umsetzung der korrigierenden Massnahmen wurden angebracht. Enge Verbindungen zwischen Wirtschaftsakteuren und Politikern sind in verschiedenen Situationen ein Diskussionsthema und werden im Falle solch drastischer Ereignisse besonders kritisch betrachtet (4.2.5.8). Firmen unterstützen in zahlreichen Ländern Politiker oder politische Parteien und nehmen so indirekt Einfluss auf die politischen Entscheidungen. Eine öffentliche Diskussion rund um dieses Thema kann daher als eine Form eines externen Kontrollmechanismus angesehen werden, mit welchem sich Manager auseinandersetzen müssen.

Kontrolle:

In den hier analysierten Artikeln bezieht sich das Stichwort der Kontrolle zu einen auf die demokratische und in der Bevölkerung breit abgestützte Beurteilung der Vorgänge, welche durch die Medien verbreitet werden (4.2.8.5). Dadurch entstehen eine öffentliche Diskussion und ein Druckmechanismus in Form einer

öffentlichen Meinung, deren sich Exponenten der Politik aber auch der Wirtschaft nur schwer entziehen können. Dies ist jedoch auch im Verhältnis zum Erfolgsdruck, welcher auf Topmanagern lastet, zu sehen (4.2.6.6).

Zum anderen wird auch die Kontrollfunktion der Firmeneigentümer (4.2.9.6) und des Verwaltungsrates gegenüber dem operativen Management unterstrichen, um ihre Macht einzugrenzen (4.2.6.10). Da diese beiden Kontrollinstanzen jedoch nicht direkt im täglichen Geschäft der Firmen stehen, entsteht eine Informationsasymmetrie, welche teilweise eine effiziente Kontrolle erschwert.

Komplexität:

Der schon weiter vorne beschriebene komplexe Aufbau von heutigen Systemen (seien es Wirtschaft, Politik oder die Gesellschaft als Ganzes) ist ein zentraler Faktor der Kontextbetrachtung (4.2.6.1), da er die Entscheidungswege eines Managers massgeblich beeinflusst. Der notwendige Einbezug zahlreicher externer Faktoren bei einer Entscheidungsfindung ist eine analytische Aufgabe, deren Durchführung und Professionalität eine direkte Auswirkung auf die Entscheidung selber haben und daher weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen können. Eine massgebliche Eigenschaft der Entwicklung der modernen Gesellschaft ist, dass die Komplexität sehr schnell zunimmt (4.2.6.2) und dadurch zu einer Überforderung von Subjekten führen kann (4.2.6.3).

Bevölkerung / öffentliche Wahrnehmung:

Durch ihre beträchtliche Auswirkung auf verschiedenste Aspekte des Lebens, wurde die Finanzkrise in den betreffenden Jahren zu einem der wichtigsten Themen in der öffentlichen Diskussion. Das Interesse der Bevölkerung war daher verständlicherweise entsprechend gross und die kritische Analyse sowie ihre Funktion als Kontroll- und Urteilsinstanz besonders ausgeprägt. Die Gesellschaft als Ganzes wurde dadurch zur Mitgestalterin der Ereignisse, da sie ihre Meinung in Form von Forderungen und politischem Druck kundtat. In mehreren der untersuchten Zeitungsartikel wird die öffentliche Meinung und die daraus folgenden Forderungen als massgebliche Konsequenzen der Handlungen der Manager dargestellt.

Sei es bei Umfragen zur Einstellung der Bevölkerung gegenüber der aktuellen und zukünftigen Entwicklung der Wirtschaft und der Politik (6.2.10.1) oder in der Frage

der Wahrnehmung gesellschaftlicher Unterschiede zwischen Einkommensklassen (6.2.8.10), der aus der öffentlichen Wahrnehmung erwachsende Druck und Urteilkraft bleiben nicht ohne Wirkung auf politische und wirtschaftliche Akteure (4.2.3.4, 4.2.3.5), obwohl . Wie bei jeder emotional geführten Diskussion spielen hier wohl auch psychologische Aspekte eine Rolle. Die Schwierigkeit der breiten Bevölkerung, die zum Teil sehr hohen Saläre und Boni der Manager nachzuvollziehen führten zu medial verkündetem Neid und hitzigen Debatten (6.2.4.14).

Medien:

Wie in jeder gesellschaftlich relevanten Diskussion spielten auch die Medien während der Finanzkrise eine wesentliche informative und meinungsbildnerische Rolle (4.2.7.1). Die starke Verbreitung der Information aber gleichzeitig eine Machtansammlung bei den Medien ist für die Kontextbetrachtung im Rahmen der Finanzkrise 2008 relevant. Durch die grosse mediale Präsenz aller mit der Finanzkrise verbundenen Thematiken (einzelne Manager und ihre Entscheidungen mit ihren wirtschaftlichen und menschlichen Konsequenzen, Bilder entlassener Mitarbeiter, urteilende oder sich erklärende Politiker) ergibt sich für die Medienschaffenden eine verantwortungsvolle Rolle im Spannungsfeld zwischen neutraler Informationswiedergabe und wertenden Aussagen, Artikeln und Reportagen (4.2.8.5). Die Medien bilden das schnellste Verbindungsnetz zwischen den Ereignissen und der breiten Bevölkerung und ihre Filter- und Sortierfunktion der Informationen beeinflussen massgeblich die Meinungsbildung der Öffentlichkeit. Die Rückkopplung der medialen Meinungsbildung über die getroffenen Entscheidungen der Wirtschaftsakteure und der Politik und sind ein beeinflussender Faktor derselben (4.2.8.6).

Bankensystem / Systemrelevanz:

Die Eidgenossenschaft und die Schweizerische Nationalbank (SNB) wurden im Rahmen der Finanzkrise mit einer neuartigen Situation konfrontiert als sie zwischen einem Kollaps einer Grossbank mit den einhergehenden schwerwiegenden Folgen für das Finanzsystem und einer Risikoübernahme auf Staatskosten entscheiden mussten. Der Bund hat die Wichtigkeit von Grossbanken höher eingeschätzt als die Kosten der Risikoübernahme und

beauftragte die SNB mit der Bildung des sog. Stabilisierungsfonds, welcher massgeblich durch die SNB finanziert wurde (vgl. Hildebrand, 2011, S.5ff.). Damit rückten die Begriffe des Bankensystems und ihrer Stabilität sowie der Systemrelevanz ins öffentliche Scheinwerferlicht und sind als Kontextfaktoren relevant. Die Regulierung dieses Bereichs durch die Politik stösst jedoch medial auf Kritik (4.2.3.7), insbesondere die angeprangerte Wettbewerbsverzerrung zwischen sog. systemrelevanten Banken und solchen, welche eine derartige Einstufung nicht haben (4.2.3.3, 4.2.3.6). Es ist die Kombination aus den Massnahmen des Staates mit der Risikoübernahme für Grossbanken sowie den Entscheidungen der Manager, welche mitunter die Krise selber verursachten und sich danach jedoch ihrer Verantwortungen entziehen konnten, welche eine zentrale Verbindung zwischen dem Systemkontext und dem Handeln der Manager darstellt (4.2.3.9). Die Entbindung der Akteure ihrer Verantwortung für ihre Entscheidungen (4.2.3.8) bei gleichzeitiger teilweisen Beibehaltung der Entlohnungssysteme stellt eine Diskrepanz zwischen Ursache und Konsequenz dar, welche die mediale und damit gesellschaftliche Wahrnehmung der komplexen Problematik der Finanzkrise auf ein vereinfachtes und emotional aufgeladenes Niveau bringt.

Vorbildfunktion:

Die soziale Rolle des Topmanagers (oder generell eines Wirtschaftsführers) bringt öffentliche Bekanntheit und allenfalls Ruhm und soziales Ansehen mit sich. Diese Aspekte können sich zu einer Vorbildfunktion für jüngere Generationen summieren, was die moralische und soziale Verantwortung des Rolleninhabers unterstreicht. Durch die Vorkommnisse während der Finanzkrise und die damit verbundene Suche nach Schuldigen, geriet die Vorbildfunktion der Wirtschaftselite generell in die Kritik. Fehlendes Verantwortungsbewusstsein, Machtkumulationen und finanzielle Exzesse führten zu einer negativen Sicht der sozialen Rolle von Managern und gesellschaftliche Forderungen nach einer Rückbesinnung auf das Vorzeigerollenverständnis seitens der Manager wurden laut (4.2.2.8).

4.3.3 Intervenierende Bedingungen

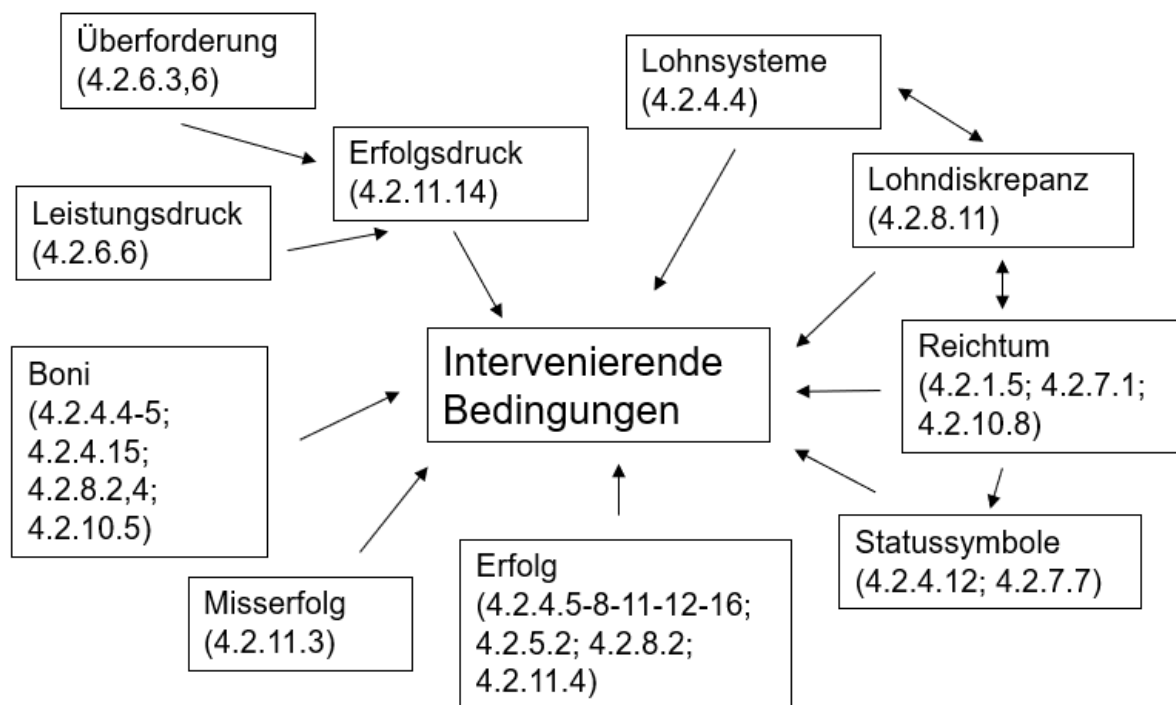


Abbildung 7 - Intervenierende Bedingungen

Erfolg / Misserfolg:

In der modernen, liberalen Marktwirtschaft definiert sich Erfolg über die Erreichung finanzieller und monetärer Ziele und ist daher von aussen leicht mess- und beurteilbar, wie bei einem Aktienkurs eines Unternehmens (4.2.4.16). Die Erfolgswürdigung durch Lohnsysteme mit erfolgsabhängigen Boni wird jedoch seit der Finanzkrise vermehrt hinterfragt (4.2.4.5; 4.2.4.8; 4.2.4.11), was in deren Nachgang zu Forderungen nach einem Systemwechsel führte (4.2.5.2). Die Sensibilisierung der Bevölkerung auf die steigende Ungleichheit bei der Reichtumsverteilung (4.2.8.2) die öffentliche Darstellung dieses Phänomens durch Statussymbole von Topmanagern (4.2.4.12) haben die Diskussionen darüber angefeuert. Zudem wird er von externen Faktoren beeinflusst, welche z.B. Rahmenbedingungen zur Erreichung des Erfolgs setzen (Politik, Rechtssystem). Die persönliche Erfolgsdefinition der Manager im Sinne der Erreichung ihrer eigenen Ziele innerhalb des Unternehmens ist oft kurzfristig veranlagt und daher nicht immer mit dem nachhaltigen Unternehmenserfolg vereinbar (4.2.11.4). Diese Diskrepanz wurde in den Medienkommentaren während der Finanzkrise

besonders hervorgehoben, da sie in solchen wirtschaftlich instabilen Perioden deutlich zum Vorschein kommt. Die sichtbaren Resultate von Fehlentscheiden, welche zu teils massiven finanziellen Folgen (Misserfolg) führen und nicht immer von persönlichen Konsequenzen für die Verantwortlichen gefolgt sind (4.2.11.3), lassen Zweifel an Eignung der Entscheider aufkommen.

Erfolgsdruck / Leistungsdruck / Überforderung:

Die stets implizit durch die Gesellschaft gestellte Frage nach Erfolgen im Verhältnis zu den Misserfolgen und der daraus erwachsende Druck auf die Entscheidungsträger sind beeinflussende Faktoren (=intervenierende Bedingungen) ihres Verhaltens (4.2.11.14). Das Bewusstsein um diese bewertende Umgebung kreiert den inneren Druck, den Erwartungen genügen zu müssen oder diese zu übertreffen. Ist jemand dem auf ihn wirkenden Erfolgsdruck nicht (oder nicht mehr) gewachsen – zum Beispiel durch eine übermässige Zunahme der Komplexität der Aufgabe (4.2.6.3), entsteht eine Situation einer Überforderung (4.2.6.6). In seinem Vortrag im Jahre 2009 zum Thema «A kinder, gentler philosophy of success» zeigt der Philosoph Alain de Botton auf, wie der gesellschaftliche Druck, erfolgreich zu sein, eine Angst bezüglich der eigenen Karriere und des dadurch definierten Erfolgs verursacht. Die rasche und oberflächliche Beurteilung einer Person als Ganzes aufgrund ihres Berufes oder ihrer Karrierelaufbahn nennt de Botton «Job Snobbery». Er versteht darunter eine Extrapolation aus einem kleinen Teil einer Person (in dem Fall der Beruf oder der Titel) auf die Gesamtheit der Charakteristika, welche einen Menschen ausmachen. Dies ist wiederum direkt mit der hierarchischen Stellung innerhalb der Gesellschaft verbunden und daher für viele Menschen von grösster Bedeutung. Gleichermassen bezeichnet de Botton die heutigen theoretischen Möglichkeiten jeder Person, ihr Leben frei zu gestalten und nach Erfolg zu streben als eine wichtige Ursache des psychologischen Drucks, welcher auf Menschen lastet. Dies wiederum verursacht Neid, da Menschen den eigenen Misserfolg nicht nur auf externe Faktoren zurückführen können, sondern anerkennen müssen, dass sie die gleichen Ausgangslagen wie andere hatten, jedoch zu unterschiedlichen Erfolgen in ihrem Leben gekommen sind.

(https://www.ted.com/talks/alain_de_botton_a_kinder_gentler_philosophy_of_success#t-28667)

Diese psychologischen Faktoren und externe Einwirkungen auf die eigene Wahrnehmung haben massgebliche Konsequenzen auf das Handeln von Menschen und, bezogen auf die vorliegende Untersuchung, auf Manager. Ihre Entscheidungen werden demnach auch durch den äusseren und innen Druck, erfolgreich zu sein, bestimmt.

Lohnsysteme / Lohndiskrepanz:

Da Menschen dazu neigen, ihre Situation ständig zu optimieren, besteht eine latente Erwartung, dass mit zunehmendem Fachwissen (Ausbildung, Alter, Erfahrung) oder dem hierarchischen Aufstieg (z.B. innerhalb von Unternehmen) auch die eigene finanzielle Situation sich verbessern oder der soziale Status steigen sollten. Dementsprechend sind auch die Anreize und die Lohnsysteme gestaltet und versprechen durch ständigen Erfolg (z.B. von Jahr zu Jahr erreichte Ziele) höhere Entlohnungen oder den Aufstieg in «wichtigere» Positionen innerhalb von Unternehmen. Der Vorwurf, welcher sich gegenüber den Managern während und nach der Finanzkrise widerspiegelte war, dass sich diese nur für ihre eigenen Ziele und Karriereoptimierungsmöglichkeiten interessierten, obwohl mit zunehmend hoher Funktion auch eine darüberhinausgehende, moralisch-soziale Komponente des Handelns erwartet wird. Dem wird jedoch weder in den generellen Lohnsystemen von Unternehmen, noch in einzelnen Anreizen entsprochen, da sich diese ausschliesslich auf die finanzielle Entwicklung der Organisation konzentrieren. Dass sich diese Kritik in Forderungen für Anpassungen der Lohnsysteme äusserte, scheint in dem damaligen Kontext nachvollziehbar, da dies die direkteste und für die Bevölkerung am einfachsten nachvollziehbare Massnahme zur Korrektur der durch die Krise deutlich gewordenen Missstände darstellt. Hingegen wurde der Politik vorgeworfen, diese Anpassungen auch tatsächlich bei den Unternehmen durchzusetzen – besonders nach einem Eingreifen des Staates in die finanzielle Stabilisierung der Firma (4.2.4.4).

Zusätzlich werden auch die Lohnunterschiede zwischen Topmanagern und den «einfachen Angestellten» als Beispiel für die Systemproblematik gesehen (4.2.8.11). Die beträchtliche Diskrepanz der Löhne verdeutliche in der öffentlichen Wahrnehmung einer Ungerechtigkeit und eines Gefühls von Machtlosigkeit. Im Zusammenhang mit den schon erwähnten Verbindungen zwischen

Wirtschaftsführern und Politikern entsteht eine öffentliche Kritik an einer Selbstbedienungsmentalität der Wirtschaftselite.

Boni:

Nebst der schon an mehreren Stellen diskutierten Entschädigungen und Lohnsysteme von Topmanagern, spielen Boni eine besondere Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung der Geschehnisse der Finanzkrise. Dabei geht es nicht nur um die absoluten Höhen, sondern um das Symbol eines Berufsstandes, welcher sich hauptsächlich nach der Höhe der eignen Bonuszahlungen definiert, obwohl die eigene Leistung nicht in jedem Fall mit einem nachhaltig positiven Ergebnis für das Unternehmen einhergeht (4.2.4.5; 4.2.8.4). Die Beispiele von liquidierten Unternehmen, wobei sich das Topmanagement noch vor der Auflösung der Firma hohe Boni gewährt hat, fanden ein grosses mediales und gesellschaftliches Echo und wurden mit Entrüstung wahrgenommen. Dies wurde vor allem dann offensichtlich, wenn Banken während der Finanzkrise wegen ihrer schlechten finanziellen Lage von Staaten gerettet werden mussten (4.2.4.15), jedoch gleichzeitig die Manager hohe Boni bezogen haben. Die als unzureichend betrachteten Regulierungsanstrengungen der Politik zogen ebenfalls eine erhebliche mediale Aufmerksamkeit auf sich (4.2.4.4). Neun der Amerikanischen Finanzinstitute, welche wegen ihren finanziellen Problemen am meisten Staatsgelder erhalten haben, zahlten insgesamt 5000 ihrer Händler und Banker Boni für das Jahr 2008 von je über 1 Mio. USD aus (vgl. Story / Dash, 2009). Dadurch bekamen Boni über ihre finanzielle Bedeutung auch einen ethisch-moralischen Aspekt (4.2.8.2), welcher in der Bevölkerung für zahlreiche Reaktionen und Diskussionen führte (4.2.10.5).

Reichtum / Statussymbole:

Schon in den Jahren vor der Finanzkrise wies die Finanzbranche eine der höchsten Wertschöpfungsquoten und dementsprechend auch Salären aus (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Wirtschaftspolitik - Konjunkturtendenzen Winter 2006/07, S.54). Dies hat sich auch in den Jahren danach nicht verändert und so liegen die Löhne und Boni im Bankensektor deutlich über dem nationalen Durchschnitt. Für spezifische Berufsgruppen im Finanzsektor (z.B. Portfoliomanager, Relationship Manager oder Hedge-Fund

Manager) sowie für das Topmanagement gilt dies noch viel stärker und eine Akkumulation von Reichtum scheint bei diesen Gruppen keine Ausnahme zu sein. Besonders die beobachtete Diskrepanz zwischen angehäuften Reichtum und der mangelnden Verantwortung für das Handeln der Manager hat die Diskussion um das abhandeln gekommene Gleichgewicht dieser Aspekte verstärkt (4.2.1.5). Der Besitz von Reichtum und besonders die gesellschaftliche Darstellung desselben – z.B. mittels sogenannter Statussymbole (4.2.4.12; 4.2.7.7) – erzeugen beim Rest der Bevölkerung Neid und Misstrauen (4.2.7.1; 4.2.10.8), da sie eine direkte Vergleichsmöglichkeit des Erreichten und vordergründig Relevanten ermöglichen. Dies wiederum lässt sich an den hier analysierten Zitaten aufzeigen und kann als eine weitere intervenierende Bedingung gesehen werden, welche als solche einen Einfluss auf das Handeln der Manager und auf die Reaktionen der Bevölkerung hat. De Botton verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff «Status Anxiety» («Statusangst» als die Angst um den eigenen sozialen Status) und definiert ihn mitunter so: «Wenn unsere Position auf der [sozialen] Leiter so wichtig ist, ist es weil unsere Selbstwahrnehmung stark von der Meinung anderer über uns abhängt.» (de Botton, 2005, S.9).

4.3.4 Strategien

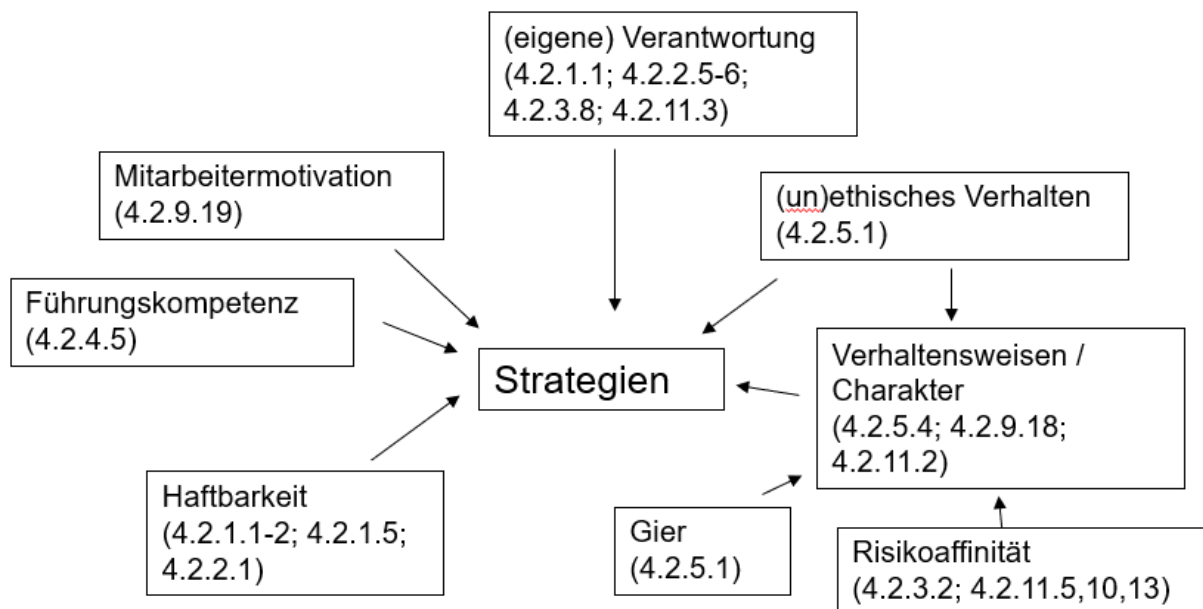


Abbildung 8 – Strategien

Haftbarkeit:

Die in den analysierten Zeitungsartikeln vorgebrachte Fragestellung und teilweise Forderung nach der persönlichen Haftbarkeit der verantwortlichen Wirtschaftsführer für ihre Entscheidungen (4.2.1.1; 4.2.1.2) kann einerseits als eine Strategie der Gesellschaft gesehen werden, auf die entsprechenden Personen Druck aus zu üben um eine Verhaltensänderung herbei zu zwingen (4.2.1.5). Ein solches Korrektiv, welches sowohl finanzielle als auch strafrechtliche Konsequenzen für den Betroffenen haben kann, dient dem System gleichzeitig als Drohung (ex-ante zur Prävention) als auch als Sanktionierung (ex-post als Bestrafung) für Fehlentscheidungen. Andererseits könnte dieses Instrument aber auch durch die Entscheider selber als proaktive Strategie genutzt werden, um die Transparenz zu erhöhen und somit Vertrauen und Wertschätzung zu schaffen. In diesem Sinne könnten die formulierten Forderungen von den Betroffenen selber als Möglichkeit zur Entspannung der Situation und zur Besänftigung der öffentlichen Meinung gesehen werden. In der Realität ist es meistens eine Mischung aus korrektiven Massnahmen der Gesellschaft (neue Richtlinien, neue Gesetze etc) und einer in Richtung Transparenz gehenden, angepassten Verhaltensweise.

(eigene) Verantwortung:

Im Gegensatz zur Thematik der Haftbarkeit (4.2.1.1), kann die selbstständige Anerkennung und eigene Übernahme von Verantwortung als psychologischer Akt des sich Bewusstwerdens um die Konsequenzen der eigenen Handlungen gesehen werden. Es geht dabei also nicht nur um die tatsächlichen Konsequenzen des eigenen Handelns, sondern die Berücksichtigung ethisch-moralischer Auswirkungen desselben. Geschieht dies vor einer Entscheidung oder einer Tat, beeinflusst es diese direkt und die damit in der Zukunft liegenden Konsequenzen. Diese Strategie hat eine direkte und massgebliche Auswirkung auf das eigene Handeln – zum Beispiel bezüglich der Risikoaffinität (4.2.1.3) - und kann als Lehre aus Krisen gezogen werden, um gleiche Fehler in Zukunft zu vermeiden, was jedoch nicht immer der Fall zu sein scheint (4.2.3.8). Forderungen der Gesellschaft und der Politik nach einer verstärkten Eigenverantwortung der Manager (4.2.2.5; 4.2.2.6) wurden im Nachgang der Finanzkrise laut.

(un)ethisches Verhalten / Verhaltensweisen / Charakter:

Eng mit den zwei vorherigen Punkten verbunden ist die Frage nach einem als ethisch oder unethisch angesehenen Verhalten, wie auch nach den davon ableitbaren Charakterzügen von Managern (4.2.5.4). Die Einordnung der beobachteten Verhaltensweisen in einen grösseren Kontext aus gesellschaftlichem Umfeld, Erwartungen an Manager stellen in den untersuchten Texten ebenfalls einen wesentlichen Teil dar (4.2.9.18). Die gesellschaftliche und mediale Kritik eines «mangelnden ethischen Verhaltens» (von Wirtschaftsführern) lässt sich durch ihre im Laufe der Finanzkrise publik gewordenen Verfehlungen erklären, welche gerade in Krisenzeiten überproportional starke Auswirkungen auf die Gesellschaft haben können und gleichzeitig durch das existierende Leistungsbewertungssystem angetrieben werden (4.2.11.2). Werden Entscheide z.B. zur persönlichen Bereicherung (4.2.5.1) oder zur – mitunter unrechtmässigen - Profitsteigerung eines Unternehmens in generell wirtschaftlich stabilen Zeiten getroffen, so beschränken sich die potenziell längerfristig negativen Auswirkungen oft «nur» auf eine limitierte Anzahl Menschen (was die Tat an sich keinesfalls rechtfertigt oder entschuldigt) wie beispielsweise Arbeitnehmer des betroffenen Unternehmens. Eine Krise potenziert jedoch die Konsequenzen von solchem Verhalten, da negative Nachrichten zu Überreaktionen in einem instabilen und fragilen Umfeld führen können, wodurch sich diese über die einzelne Organisation hinaus auch auf ganze Wirtschaftsfelder ausweiten können.

Die Zuteilung des «Charakters» in den Bereich der Strategien und nicht z.B. der ursächlichen Bedingungen ergibt sich aus der Überlegung heraus, dass zwar jeder Mensch einen gewissen Charakter (als Wesensart oder Persönlichkeit) besitzt, dieser jedoch nicht alleine für Handlungen verantwortlich ist, da für eine Entscheidung zu einer Handlung auch andere Faktoren eine Rolle spielen. Der Charakter kann also als eine mitbestimmende Komponente gesehen werden, jedoch nicht als ursächliche Ausgangslage. Peters schliesst daraus, dass man aus dem Charakter eines Menschen und seiner Willenskraft eine Wahrscheinlichkeit für bestimmte Entscheidungen definieren kann, jedoch bleibt eine einzelne Entscheidung weitgehend unvorhersehbar (Peters, 1999, S.67). Als einen der Gründe, weswegen Entscheidungen nicht als direkte Funktion des Charakters vorausgesagt werden können, sieht Peters in der jeweiligen momentanen Gefühlslage eines Menschen, welche zu unterschiedlichen Zeitpunkten anders

sein kann, was unter Umständen bei gleicher externen (rationalen) Ausgangslage zu unterschiedlichen Entscheidungen führen kann.

Risikoaffinität:

Edgar E. Peters situiert ein risikobehaftetes Verhalten der Menschen generell in ihrem Bedürfnis, Unsicherheiten des Lebens zu überwinden, indem Erfolg, ein Vermittler eines Sicherheitsgefühls, angestrebt wird, welcher jedoch hauptsächlich durch riskante Handlungen zustande kommt (Peters, 1999, S.1ff.). So sicherheitsbedürftig Menschen auch sind, so müssen sie Risiken eingehen, um genau diese benötigte Sicherheit zu erreichen und längerfristig zu sichern. Dies gilt besonders, aber nicht ausschliesslich für eine durch materielle Dinge vermittelte Sicherheit. Je höher das Risiko, desto höher das Erfolgsversprechen einer Handlung oder einer Entscheidung. Und je höher die eigene Macht oder Entscheidungsgewalt, desto stärker das Begehren nach Erfolg.

Die analysierten Artikel beschreiben mehrmals die Neigung der Manager, höhere Risiken einzugehen als Konsequenz einer Regulierungspraxis, welche sie oftmals vor den möglichen negativen Konsequenzen ihrer Handlungen schützt (4.2.11.10). Es wird kritisiert, dass eine Bankenrettung durch den Staat das Bewusstsein um die tatsächlichen finanziellen und strukturellen Risiken der eigenen Entscheidungen bei Topmanagern schwächt, da eine Hoffnung auf eine «zweite Chance» besteht (4.2.11.13). Dies fördere eine risikoorientierte Kultur in Unternehmen und potenziere die Gefahr für Firmenpleiten, besonders im Zusammenhang mit kurzfristigen, operativen Zielsetzungen, weswegen das Bewertungs- und Entlohnungssystem angepasst werden müsse (4.2.11.5). Zudem kreiert dies eine problematische Wettbewerbssituation, da kleinere Firmen, welche nicht «Systemrelevant» sind und daher nicht von einem staatlichen Schutz profitieren würden, gewisse risikohaften Geschäfte nicht eingehen können, wodurch aber auch der potenziell hohe Gewinn daraus wegfällt (4.2.3.2). Obwohl die Risikoaffinität auch ein Charakterzug einer Person sein kann, so wird dies durch äussere Bedingungen entweder abgeschwächt oder akzentuiert. Eine faktische staatliche Garantie kann in diesem Zusammenhang als ein verstärkender Faktor gesehen werden.

Gier:

In seinem 2014 in Social Neuroscience erschienenen Artikel «State- and trait-greed, its impact on risky decision-making and underlying neural mechanisms» zeigte Patrick Mussel et al., dass gierige Menschen höhere Risiken eingehen würden, um das monetäre Resultat ihrer Handlungen zu verbessern. Auch wurde gezeigt, dass gierige Menschen weniger aus ihren negativen Erfahrungen lernten und daher die Wahrscheinlichkeit, solche Entscheidungen zu wiederholen, höher sei (Mussel et al. 2014). Daher ist die Frage nach der Gier von Managern im Rahmen der Finanzkrise eng mit ihrem schon beschriebenen risikoaffinen Handeln verbunden. Die soziale Kritik an Politikern und Wirtschaftsführern bezüglich ihrem geld- und machtgierigen Verhalten lässt sich als Konsequenz der Ereignisse 2008/2009 nachvollziehen (4.2.5.1). Eine Korrelation zwischen Reichtum und Gier bzw. unethischem Verhalten allgemein wurde in verschiedenen Studien belegt und wird der Bevölkerung bei zahlreichen öffentlich gewordenen Skandalen aus Politik und Wirtschaft vor Augen geführt (vgl. Paul K. Piff et al., 2012). Gier kann daher als eine versteckte Strategie (niemand wird öffentlich zugeben, gierig zu sein) bei der Entscheidungsfindung von karriere- und geldgetriebenen Akteuren gesehen werden.

Führungskompetenz / Mitarbeitermotivation:

Da idealerweise positive Geschäftsergebnisse auch ein Effekt professioneller und motivierter Mitarbeiter sind, sollten für Manager als Vorgesetzte Aspekte der Führungskompetenz und der Mitarbeitermotivation eine wesentliche Rolle spielen. Die mediale Kritik weist auf eine als ungenügend angesehene Relevanz dieser qualitativen Fähigkeiten für die Entlohnung von Managern hin, wodurch eine Unterschätzung der Wichtigkeit dieser Thematiken in Unternehmen zum Vorschein kommt. Das Machtgefüge eines Unternehmens spielt dabei auch eine wesentliche Rolle, da diese Faktoren v.a. im Zusammenhang mit informeller Macht gesehen werden (4.2.9.19).

Eine Berücksichtigung aller verfügbaren Informationsquellen und Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung sind legitime Ansprüche ans Management in Firmen und an Entscheider im Allgemeinen. Eng mit der Führungsaufgabe verbunden ist die Frage nach der Art der Motivation der Mitarbeiter, da sich dies auf eine Vielzahl relevanter Aspekte in Organisationen auswirkt. Die in den analysierten

Zeitungsartikeln erwähnten Bereiche der Teameffizienz und des Arbeitsklimas sollten in diesem Zusammenhang nicht ausser Acht gelassen werden und die Forderung nach einer stärkeren Anbindung der Entlohnung von Managern (z.B. Bonussystem) daran zeigt eine mögliche Strategie einer Änderung der gängigen Praxis auf (4.2.4.5).

4.3.5 Konsequenzen

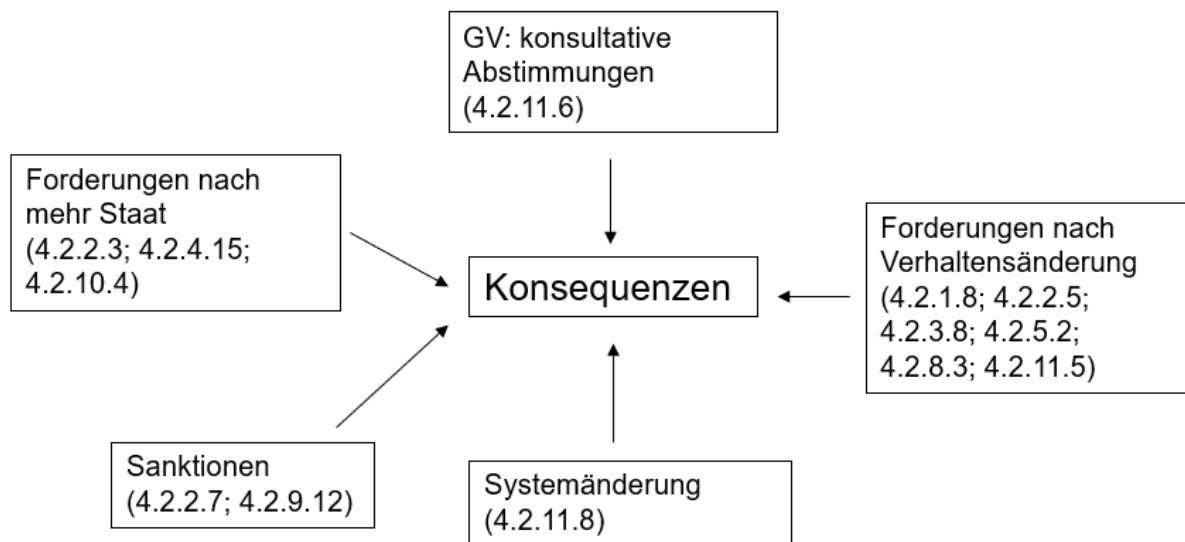


Abbildung 9 – Konsequenzen

Forderungen nach mehr Staat / Sanktionen / Systemänderung:

Eine der oft formulierten Forderungen als Konsequenz der Finanzkrise ist jene nach einem stärkeren Eingreifen des Staates in die Regulation der Finanzmärkte (4.2.2.3), sowie nach einer Neugestaltung der Vergütungssysteme (4.2.4.15; 4.2.10.4). Ein Versagen der Selbstkontrolle und der Marktmechanismen zur Vermeidung von strukturellen Problemen wurden durch die Krise offensichtlich, wodurch sich die Forderung nach einer stärkeren staatlichen Regulierung verbreitete: Der Staat solle in so extremen Fällen seine Kontroll- und Einschränkungsfunktion wieder stärker wahrnehmen und so zukünftige Probleme dieser Grössenordnung gegebenenfalls mit Sanktionen verhindern (4.2.2.7; 4.2.9.12). Die Ereignisse und das globale Ausmass der Finanzkrise haben die Diskussion hin zu einem wieder stärker intervenierenden Staat verlagert, was sich in bedeutenden Massnahmen zur Stärkung der Konjunktur zahlreicher Staaten äusserte. Die längerfristigen Resultate dieser Änderungen und ihre Nachhaltigkeit

wären ein separat zu untersuchendes Thema, auf welches im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werde soll. Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass es wohl auch der Druck der Gesellschaft war, welcher die politischen und wirtschaftlichen Akteure zum Handeln bewegt hat und somit generelle Systemänderungen in die Wege leitete (4.2.11.8).

GV: Konsultative Abstimmungen:

Der Rechtsprofessor Peter V. Kunz beschrieb im Jahre 2011 die Generalversammlung als ein Diskussionsorgan, bei welchem sich die Aktionäre treffen und diskutieren, um danach zu entscheiden (Kunz, 2011). Gleichzeitig definiert das Schweizer Obligationenrecht (OR) die GV als «Oberstes Organ der Aktiengesellschaft ist die Generalversammlung der Aktionäre» (Art. 698 Abs. 1 OR). Es sollte demnach die GV sein, welche nicht nur die strategische Ausrichtung einer AG bestimmt, sondern auch über wichtige Themen wie die Vergütung des Kaders entscheidet. Vor der Finanzkrise 2008 ist dies jedoch meistens ohne Widerstand aus dem Aktionariat oder ganz ausserhalb der GV beschlossen worden. Diese Praxis wurde durch die 2008 eingereichte und 2013 vom Volk angenommene Eidgenössische Volksinitiative 'gegen die Abzockerei' massgeblich geändert und seither muss die GV jährlich über die Gesamtsumme aller Vergütungen des VR, der Geschäftsleitung und des Beirats abstimmen (Art. 95 Abs. 3 BV). Vor dem Inkrafttreten dieses Artikels wurden Konsultativabstimmungen zur Vergütungshöhe des Managements durchgeführt, dies jedoch nicht flächendeckend und nicht regelmässig (4.2.11.6). Es scheint also, dass eine Kontrolle der Vergütungen durch die Aktionäre als Konsequenz der Finanzkrise etwas gestärkt wurde, jedoch weiterhin Lücken in der Umsetzung und der rechtlichen Verbindlichkeit dieses Systems bestehen.

Forderungen nach Verhaltensänderung:

Nebst den schon beschriebenen Forderungen systemischer und rechtlicher Art erscheint die Forderung nach Verhaltensänderungen seitens der Manager (4.2.1.8), nach mehr Eigenverantwortung (4.2.2.5; 4.2.5.2), sowie nach einer Änderung ihrer Motivationsstruktur (4.2.11.5) im zweifachen Sinne wichtig. Zum einen geht es dabei um eine Neudefinition der Vergütungsarten für Topmanager, welche sich nicht nur an finanziellen, kurzfristigen Zielen mittels Boni orientieren

sollten. Ein breiter abgestützter Bewertungsmechanismus der Leistung von Führungskräften in der Wirtschaft würde andere Aspekte einer nachhaltigen Firmenentwicklung stärker betonen, die damit verbundenen Entscheidungsprozesse beeinflussen, gleichzeitig jedoch einer Verantwortungsabgabe an den Staat (Bankenrettung) verhindern, welche einer gewünschten Verhaltensänderung seitens der Manager entgegenwirken kann (4.2.3.8).

Der zweite, nicht minder wichtig erscheinende Aspekt, betrifft das Streben nach einer Änderung der Einstellung der betroffenen Personen zu Geld, Macht, Reichtum und Ruhm. Solche psychologischen und soziokulturellen Komponenten sind verständlicherweise nur schwer und über lange Zeiträume ändern- oder beeinflussbar, jedoch wären derartige Anpassungen nachhaltiger und wirkungsvoller für die gesamte Gesellschaft. Im Lichte der Konsequenzen der Finanzkrise lässt sich feststellen, dass ein derart bedeutendes und weltweites Ereignis verschiedene gesellschaftliche, politische und rechtliche Missstände ins Scheinwerferlicht gerückt und dadurch eine öffentliche sowie politische Diskussion auch über moralische Aspekte (4.2.8.3) ausgelöst hat. Die Intensität der öffentlichen, in den Medien wiedergegebenen Diskussion hat konkreten Verbesserungsschritte seitens der Wirtschaft und der Politik erzwungen, und das Bewusstsein der Bevölkerung für Zusammenhänge dieser Bereiche geschärft.

4.3.6 Phänomen – zur Kernkategorie der ENTSCHEIDUNG

Bisher wurden die einzelnen Dimensionen, welche aus den Sinneinheiten herausdestilliert worden sind, den einzelnen Achsenkategorien innerhalb des Kodierparadigmas zugeordnet. Zudem wurden sie direkt auf die Quellzitate bezogen, um sie im Materialkorpus zu verankern. So ist sichergestellt worden, dass der Prozess des axialen Kodierens durch den ersten Abstraktionsgrad die direkte Verbindung zu den Zeitungszitaten nicht verliert. Zudem ergibt das Aufstellen des kompletten Kodierparadigmas einen kohärenten und logischen Argumentationsablauf, welcher in der Formulierung des Phänomens kulminiert. Alle Achsenkategorien und alle darin enthaltenen Dimensionen sollen inhaltlich in der daraus resultierenden Kernkategorie wieder auffindbar sein.

Folgende grafische Übersicht zeigt die Gruppierungen der einzelnen Dimensionen innerhalb der Achsenkategorien, den logischen Verlauf durch dieselben (von den ursächlichen Bedingungen bis hin zu den Konsequenzen) und die Einordnung des Phänomens innerhalb des Kodierparadigmas. Bedingungen, Kontext und Strategien stellen dabei *vorbereitende Momente* für das Phänomen dar, die Konsequenzen hingegen die darauf resultierenden Folgen und Auswirkungen.

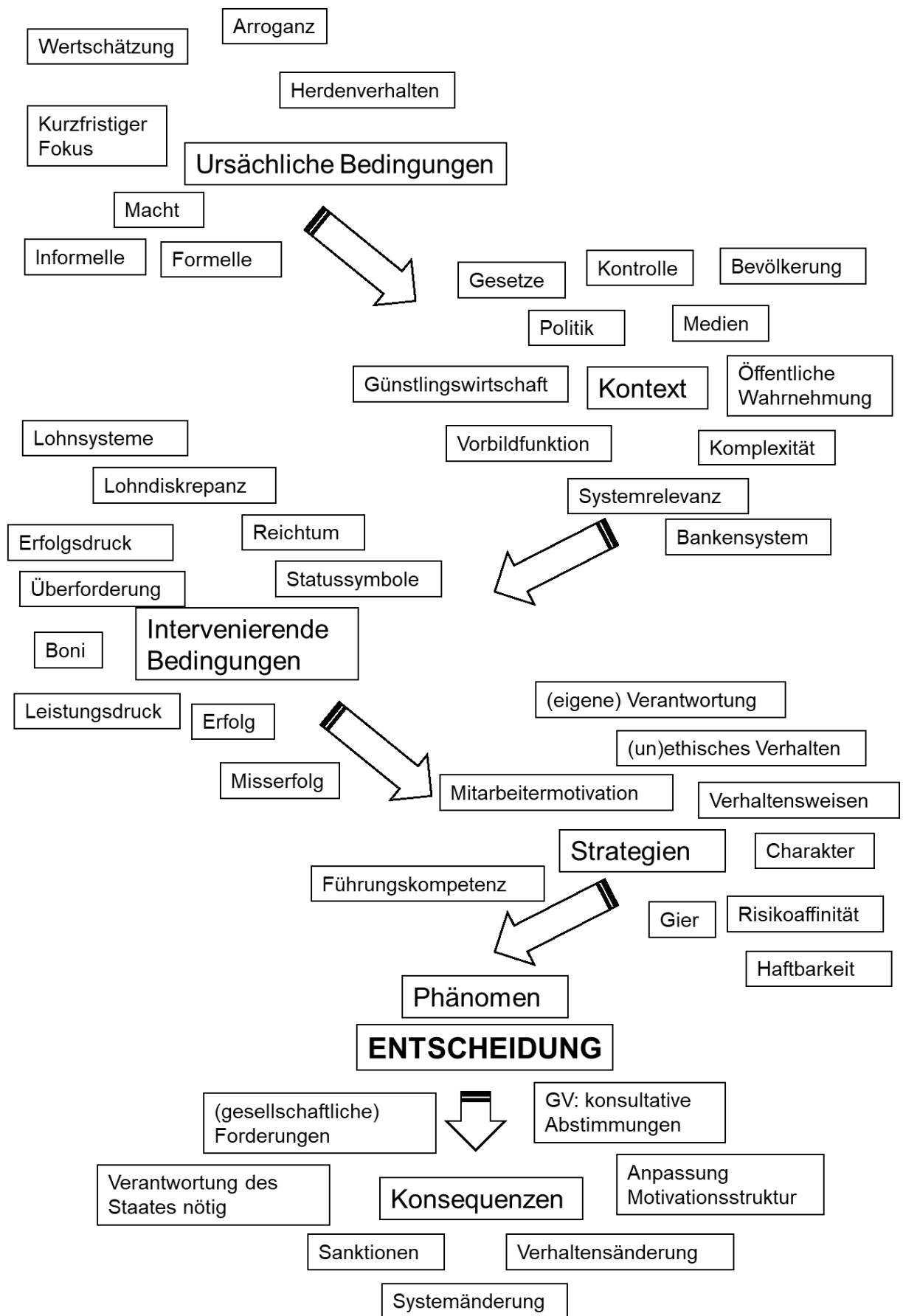


Abbildung 10 - Kodierparadigma mit Achsenkategorien und den dazu gehörenden Dimensionen

Nun lässt sich die das Phänomen als «zentrale Idee, das Ereignis, Geschehnis» definieren (Strauss / Corbin, 1996, S.79). Es soll also ein alle in diesem Kapitel erörterten Themen übergreifender Begriff gefunden werden, welcher eine Verbindung zwischen ursächlichen Bedingungen, Kontext, intervenierenden Bedingungen, Strategien und Konsequenzen schafft. Wichtig dabei scheint, dass auch die einzelnen Punkte einen inhaltlichen Bezug dem Phänomen erlauben und es entweder beeinflussen (Bedingungen), formen und gestalten (Kontext, Strategien) oder aus ihm heraus entstehen (Konsequenzen). Da sich der weitere Analyseverlauf auf das Phänomen beziehen sollte, muss es genügend Angriffsfläche bieten, um als Grundstein für eine allfällige Theorieformulierung fungieren zu können. Es ist das hier erfolgt axiale Kodieren, durch welches die einzelnen Achsenkategorien bezüglich ihrer inhaltlichen Verbindungen mit den Sinneinheiten formuliert wurden. Diese Abfolge bildet den Rahmen und das inhaltliche Gerüst für die weiteren Abstraktionsschritte im Hinblick auf eine Ausformulierung einer begründeten Theorie.

Als ein solches übergeordnetes und sich auf die Achsenkategorien beziehendes Moment kann die «**ENTSCHEIDUNG des Managers**» betrachtet werden, da sie den Zeitpunkt und die Handlung dessen beschreibt, was sowohl im vorhergehenden Analyseprozess (Entscheidungsfindung) als auch in den nachfolgenden Auswirkungen (Konsequenzen) zum Ausdruck kommt. Die Entscheidung eines Verantwortlichen für oder gegen ein spezifisches Vorgehen, eine Informationsweitergabe oder deren Verheimlichung, eine Personalauswahl, eine Umstrukturierung des Unternehmens, u.v.m. ist der massgebliche Augenblick, bei dem die hypothetischen Überlegungen der Analysephase Realität werden und daher die Zukunft der Person selber, aber auch des Unternehmens oder der Gesellschaft definiert. Erst nach diesem finalen Entscheidungsakt wird der Manager mit den positiven oder negativen Konsequenzen seines Entscheides, welche er sicherlich vorher bewertet und abgewogen hatte, konfrontiert – sei es unmittelbar oder erst nach einer gewissen Zeit. Die Entscheidung hat daher in diesem Kontext zwei Charakteristiken: eine inhaltliche und eine zeitliche. Diese analytische Trennung ist von Relevanz, da Entscheidungen unterschiedlich stark von diesen Faktoren charakterisiert sein können. Zum einen kann eine Entscheidung inhaltlich begründet sein, jedoch nicht von zeitlichen Aspekten beeinflusst werden. Andererseits kann es Entscheidungen geben, welche

zwangsmässig ein inhaltliches Fundament haben, bei denen aber die zeitliche Komponente eine massgebliche Rolle spielt. Der zeitliche Kontext ist daher teilweise für die richtige Interpretation und Analyse einer Entscheidung wichtig. Gewisse Entscheidungen können nur in Bezug auf ihren zeitlichen Kontext verstanden und nachvollzogen werden.

Inhaltlich ist eine Entscheidung das Resultat der vorangegangenen Überlegungen und Analysen und lebt von der Hoffnung, sie «richtig» getroffen zu haben. Jede entscheidende Person möchte diese besondere Aufgabe für sich selber positiv erledigen, unabhängig davon, ob dies für sein Umfeld positiv oder negativ ausfallen wird. Bei komplexen Fragestellungen mit vielen unbekannten oder unsicheren Faktoren sind Entscheidungen der Entschluss, den Weg einzuschlagen, welcher nach der vorliegenden Informationslage den grössten wahrscheinlichen Erfolg verspricht. Jedoch bleibt stets das Risiko, sich für das Falsche entschieden zu haben.

Der zeitbezogene Aspekt der Entscheidung unterteilt den Verlauf in eine Zeit vor dem Entscheidungsmoment und den Moment der Entscheidung selber. Vor der Entscheidung sind theoretisch mehrere Möglichkeiten offen, obwohl es nicht zwingend bekannt ist, welche von ihnen die «Beste» ist. Unsicherheiten können durch Analysen und Überlegungen vermindert werden, jedoch bleibt in den meisten Fällen ein Restzweifel übrig. Der Moment der Entscheidung definiert das Ende dieser Findungsphase und den Beginn der Konsequenzperiode, bei welcher der Entscheider das Resultat seiner Entscheidung erfährt. Dies kann sofort geschehen oder sehr lange dauern – abhängig von der Art und Tragweite der Entscheidung.

Für das weitere Vorgehen dieser Arbeit ist hauptsächlich die Zeit vor der Entscheidung daher relevant, da sie die eigentliche Daseinsberechtigung von Managern darstellt, also ihre eigentliche Aufgabe in Unternehmen. Ihr Handeln richtet sich massgeblich nach dem Weg der Entscheidungsfindungen aller Art. Medial wird eine Entscheidung erst ab dem Moment der Entscheidungsfindung sichtbar, weswegen sich die meisten medialen Berichterstattungen darauf fokussieren. Dies ist jedoch nur das Resultat der vorangegangenen Überlegungen, welche einer Entscheidung zugrunde liegen.

5 Herausarbeitung der Kernkategorie (selektives Kodieren)

Strauss / Corbin definieren das selektive Kodieren als den «Prozess des Auswählens der Kernkategorie, des systematischen In-Beziehung-Setzens der Kernkategorie mit anderen Kategorien, der Validierung dieser Beziehungen und des Auffüllens von Kategorie, die einer weiteren Verfeinerung und Entwicklung bedürfen.» (Strauss/Corbin 1990, S.94ff.). Die schon im Kapitel 4 im Rahmen des Kodierparadigmas herausgearbeitete Kernkategorie (Phänomen) soll durch die Rück-Verbindung zu den einzelnen dimensional Begriffsgruppen (z.B. Begriff «Boni» in der Dimension «intervenierende Bedingungen» verdichtet und so auf ihre Relevanz untersucht werden. So lässt sich die Anwendbarkeit der einzelnen Begriffe innerhalb der Dimensionen «ursächliche Bedingungen», «Kontext», «intervenierende Bedingungen», «Strategien» und «Konsequenzen» auf das Phänomen «Entscheidung des Managers» als Eigenschaften derselben verstehen, prüfen und allfällige Interaktionen zwischen den hinter den Begriffen stehenden Situationen, Handlungen oder Tatsachen finden. Dabei geht es also um eine Integration der vorliegenden Kategorien auf einer abstrakteren Ebene, mit dem Ziel, Verallgemeinerungen aufdecken zu können, welche jedoch jederzeit wieder in den vorliegenden Daten begründet werden können. Dies ist kein linearer Ein-Weg- und Eine-Richtung-Prozess, sondern bleibt iterativ und bi- oder multidirektional für alle relevanten Begriffe. Dadurch entsteht ein komplexes Gebilde an Beziehungen zwischen den dimensional Begriffen und dem Phänomen.

Strauss/Corbin strukturieren das selektive Kodieren in mehreren Schritten, welche sich in eine vorbereitende (Offenlegen des roten Fadens der Geschichte) und eine analytische Phase (Beziehungen zwischen Kategorien und Phänomen herstellen) gliedern lassen. Da die Kategorien an sich direkt aus der Analyse des Materialkorpus stammen, ist in der vorliegenden Arbeit die Beziehung zwischen ihnen und den Daten automatisch gegeben.

Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, diese beiden Phasen auf die im Kapitel 4 definierten Kategorien (und ihre Dimensionen) und das Phänomen anzuwenden und so auf eine strukturierte und nachvollziehbare Art und Weise das Beziehungsgerüst zwischen ihnen aufzuspannen.

5.1 *Der rote Faden der Geschichte*

Nach Strauss / Corbin muss der rote Faden der Geschichte zwingend am zentralen Phänomen aufgehängt werden, welches durch die Vernetzung mit den restlichen Begriffen zur «Kernkategorie» wird. Durch die systematische Erarbeitung des Kodierparadigmas wurde das Phänomen «Entscheidung des Managers» festgelegt, da dieser Moment durch die vorangegangenen Kategorien beeinflusst wird und gleichzeitig auf die nachgelagerten Konsequenzen direkte Auswirkungen hat. Es ist nun wichtig, den Bezug zum Phänomen stets sicherzustellen um bei der Analyse des selektiven Kodierens diesen nicht aus den Augen zu verlieren. Es geht dabei nicht um eine eigene und abstrakte Interpretation des Phänomens in Bezug auf den Manager selber, sondern um die Erarbeitung der Zusammenhänge zwischen Phänomen und den Inhalten der Achsenkategorien (abgeleitet von den Sinneinheiten und daher von den Zeitungszitaten). So wird ein Bezug zu den Quellenartikeln gewährleistet und ein weiterer Schritt bei der Erforschung einer impliziten Managertheorie in der Berichterstattung getan. Diese direkte Anbindung des Analysierten an den Datenkorpus ist die von Strauss/Corbin beschriebene Arbeitsweise der Grounded Theory (Strauss/Corbin, 1998, S.143ff.) und soll hier daher strikt befolgt werden.

Die im vorangegangenen Kapitel aufgezeigte analytische Trennung in eine *inhaltliche* und eine *zeitliche* Komponente einer Entscheidung soll im Folgenden weiter verfeinert werden. Der inhaltliche Aspekt, welcher zwingendermassen Teil jeder Entscheidung ist, wird im folgenden Kapitel beim Verbinden der einzelnen Achsenkategorien mit der Kernkategorie erörtert. Zunächst soll aber der zeitliche Aspekt einer Entscheidung genauer beleuchtet und in seiner Unterscheidung verfeinert werden. Es bedarf dieses Schrittes um aufzuzeigen, welche zeitbezogenen Einflüsse auf eine Entscheidung einwirken können. Es ist nämlich die gleichzeitige Berücksichtigung des Vergangenen, des Jetzt und der Zukunft, welche ein Treffen einer Entscheidung erst möglich macht. Diese Entscheidung kann in diesem Kontext auf zwei verschiedene Arten aufgefasst werden:

1. Als Resultat des **in der Vergangenheit liegenden Findungsprozesses**, welchem allerlei Analysen, Szenarien, Überlegungen oder

Berechnungen zugrunde gelegen haben. Die Entscheidung ist damit eine in diesem Moment schon bestehende Tatsache und kann (muss) kritisch hinterfragt werden. An der Entscheidung selber lässt sich jedoch nichts mehr ändern, da der Entscheidungsmoment in der Vergangenheit liegt. Dies gilt natürlich nur für Entscheidungen, welche irreversible Konsequenzen haben, da sie nachfolgende Handlungen auslösen. Der Findungsprozess ist somit bereits abgeschlossen und der Manager handelt nicht mehr, da sein Handeln (die Beschlussfassung) hinter ihm liegt. In der Realität wird dann meistens die Entscheidung rasch auch anderen Personen bekannt gegeben (z.B. an einer Versammlung) und damit mehr oder weniger «öffentlich» besiegelt.

2. Andererseits kann die *Entscheidung des Managers* als **der Augenblick der Festlegung auf einen bestimmten Entscheid** betrachtet werden, also der letzte, dynamische Moment, in welchem sich alle vorherigen Analysen materialisieren und zur Entschlussfassung führen. In dieser Sekunde (oder weniger) ist die entscheidende Person noch im gedanklichen Findungsprozess drin und die Aussenstehenden sind über den finalen Entscheid noch nicht informiert. Die zeitlich gesehen «jetzige» oder «augenblickliche» Komponente («ich entschiede jetzt») hat andere Implikationen auf den Entscheider selber und damit auf die Einwirkung der Bedingungen, des Kontextes und der Strategien.

Die Differenzierung zwischen dem Vergangenen und dem Momentanen lässt unterschiedliche Betrachtungsweisen des definierten Phänomens zu, bezieht sich jedoch auch direkt auf die analysierten Medieninhalte. In den gewählten Zitaten lässt sich die Unterscheidung dieser zweien zeitlichen Ausprägungen machen. Deswegen soll bei der Analyse der einzelnen dimensionierten Begriffe je nach Möglichkeit und Sinnhaftigkeit herausgearbeitet werden, zu welcher dieser zwei Kategorien sie passen. Dies mit zwei Zielen: zum einem dient dies dem Aufzeigen der zusätzlichen Komplexität von Managemententscheidungen. Zum anderen soll aber auch verdeutlicht werden, auf welche Art und Weise Entscheidungen durch die einzelnen Dimensionen der Achsenkategorien im Hinblick auf ihren zeitlichen Kontext beeinflusst werden. Erst dadurch wird im

nächsten Schritt eine Abstraktion des Entscheidungsbegriffs möglich, um ihn auf andere Anwendungsgebiete beziehen zu können.

Dementsprechend veranschaulicht die folgende Aufstellung bzw. Zuteilung der einzelnen Dimensionen zu oben definierten Entscheidungsarten, wie die Bezüge derselben zum «Vergangen» oder zum «Aktuellen» ausgestaltet sind und wo es allenfalls keine inhaltlichen Bezüge zu geben scheint:

<i>Achsenkategorie</i>	<i>Dimension</i>	<i>Vergangenheit</i>	<i>Augenblicklichkeit</i>
ursächliche Bedingungen	Wertschätzung	Aus früheren Erfolgen oder Verhaltensweisen heraus	Hoffnung auf andauernden Respekt auch auf Grund der neuen Entscheidung
	Arroganz	Bestätigt durch richtige Entscheidungen	Vertrauen in die eigene Unfehlbarkeit auch in der Zukunft
	Herdenverhalten	Basiert auf früheren Erfahrungen	Beeinflusst durch das aktuellen Verhalten der anderen Marktteilnehmer
	Kurzfristiger Fokus	Druck auf raschen Erfolg fliesst in den gesamten Entscheidungsprozess ein	--
	Macht	Der Entscheider setzt seine Meinung bei den Vorbereitungen zur Entscheidung durch	Unterstreichung der eigenen Macht durch das Fällen der Entscheidung selber
Kontext			
	Politik / Gesetze	Berücksichtigung der Rahmenbedingungen beim Entscheidungsfindungsprozess	--
	Kontrolle	Einfluss der Kontrollinstanzen durch entsprechende Organismen / Gremien	- (Auswirkungen der Entscheidung erst bei der nächsten Kontrolle sichtbar)
	Bevölkerung / öffentliche Wahrnehmung	--	Ab dem Entscheidungsmoment setzt sich der Entscheider der öff. Meinung aus
	Medien	Kritische Hinterfragung der vergangenen Handlungen des Entscheiders durch die Medien	Mögliche mediale Reaktionen auf die Entscheidung hin

Intervenierende Bedingungen	Günstlingswirtschaft	Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Entscheidung (z.B. Vorteile durch Absprachen)	--
	Vorbildfunktion	Berücksichtigung des eigenen Einflusses auf andere	--
	Komplexität	Analysen und Abwägungen als Versuch, die Komplexität im Entscheidungsprozess beherrschbar zu machen	--
	Systemrelevanz / Bankensystem	Berücksichtigung der Bankengrösse und damit der systemischen Auswirkungen der Entscheidung	--
	Lohnsysteme / Lohndiskrepanz / Boni	Analyse der Auswirkung der Entscheidung auf die Entlohnung des Managers	Der Entscheidungsmoment selber beeinflusst in einer definitiven Art die Entlohnung
	Reichtum / Statussymbole	Befürchtung eines möglichen Verlustes von Reichtum oder Statussymbolen beeinflussen den Entscheidungsprozess	Ausblick (Hoffnung) auf zukünftige Steigerung des Reichtums
	Erfolgsdruck / Leistungsdruck / Überforderung / Erfolg / Misserfolg	Erwartungen von Aussen an den Manager, mit seiner Entscheidung Erfolg zu generieren	Die Besiegelung der Entscheidung löst eine Anspannung über den tatsächlichen Effekt derselben aus
Strategien	(eigene) Verantwortung / (un)ethisches Verhalten / Verhaltensweisen / Charakter / Gier	Charakter und Verhaltensweisen spielen massgebliche Rolle bei der Entscheidungsfindung	--
	Mitarbeitermotivation / Führungskompetenz	Prozess der Entscheidungsfindung kann je nach Führungsstil / Kompetenz sehr unterschiedlich ausgestaltet werden (z.B. partizipativ vs. autoritär)	Entscheidungsmoment als Zeichen der Führung(sstärke) gegenüber den Mitarbeitern

Konsequenzen	Risikoaffinität	Beeinflusst die Entscheidungsfindung massgeblich: mehr oder weniger Risiken eingehen wollen	--
	Haftbarkeit	Analyse möglicher Risiken von persönlichem Belangen vor der Entscheidung	Auswirkungen der eigenen Entscheidung als Basis für die Haftbarkeit
	(gesellschaftliche) Forderungen / Verhaltensänderung	Einfluss der gesellschaftlichen Forderungen kann das Verhalten des Entscheiders während dem Analyseprozess beeinflussen	--
	GV – konsultative Abstimmungen	Vorbereitung der Geschäftsführung auf mögliche Kritik oder Gegenwehr seitens der Aktionäre im Vorfeld einer Entscheidung	--
	Verantwortung des Staates nötig / Systemänderung / Sanktionen	Staat als oberste überwachende und sanktionierende Instanz (Behörden / Rechtsprechung)	Mögliche Sanktionen (vgl. Erfolgsdruck/Leistungsdruck)

Tabelle 1 - Zeitliche Einordnung der Dimensionen des Kodierparadigmas

Wie die Gegenüberstellung zeigt, haben nicht alle Eigenschaften gleichermassen Ausprägungen im Entscheidungsfindungsprozess (Vergangenheit) und im Augenblick der Entscheidung (Moment). Gewisse Eigenschaften können in beiden Dimensionen eingeordnet werden, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen und mit verschiedenen Bezügen zu denselben. Es scheint jedoch mehrere davon zu geben, welche sich eher auf das Vergangene beziehen und ihren Einfluss auf den Prozess und weniger auf den Moment ausüben. Eine mögliche Erklärung dessen könnte sein, dass die Vorbereitungsphase einer Entscheidung sich stärker beeinflussen lässt und deswegen mit mehr und unterschiedlichen Eigenschaften in Verbindung gebracht werden kann. Da der vorgängige Entscheidungsprozess eine längere Zeit in Anspruch nehmen kann (Stunden / Tage / Wochen / Monate), fliessen auch mehr externe Faktoren hinein, welche berücksichtigt werden müssen.

Es sind die *Einflüsse und Auswirkungen der hinter den einzelnen Dimensionen* innerhalb des Kodierparadigmas stehenden Sachverhalte, Tatsachen, Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften, Institutionen, Wert- und Vorurteilen usw., welche in ihrer Gesamtheit die «Entscheidung des Managers» prägen, und somit selber als roter Faden der Geschichte verstanden werden können. Jede Dimension (von der Macht über die Politik oder Medien, die Anreize und Erfolgsdruck, Verantwortung, Risikoaffinität bis hin zu Sanktionen und Systemänderungen) bezeichnet einen Sachverhalt, eine Forderung oder auch eine Instanz, welche sich auf eine bestimmte Weise auf die Entscheidungsfindung auswirkt. Der rote Faden spinnt sich daher über alle Dimensionen des Kodierparadigmas hinweg und kann so formuliert werden: ***Wie wirkt sich der Inhalt einer bestimmten Dimension innerhalb einer Achsenkategorie auf die «Entscheidung des Managers» aus und welche Konsequenzen ergeben sich daraus?***

Diese Frage erlaubt eine vertiefte Ursachenanalyse einer Entscheidung und arbeitet sie aus verschiedenen Dimensionen und Sichtwinkeln heraus. Da die schon definierten Dimensionen innerhalb der Achsenkategorien («ursächliche Bedingungen», «Kontext», etc.) direkt aus dem Materialkorpus stammen, wird so eine direkte Verbindung zur Grundlage der vorhandenen Daten hergestellt. Es ist also eine Begründung durch die Daten selber, welche durch den roten Faden auf die Kernkategorie durchgeführt wird. Zudem erlaubt dieses Vorgehen den iterativen Charakter der Untersuchung beizubehalten und so in einem Wiederholungs- und Abwechslungsprozess die Beziehungen auf verschiedenen Ebenen und innerhalb unterschiedlicher Kontexte aufzuzeigen.

Der rote Faden in Form der genannten Fragestellung soll im Folgenden auf die einzelnen Dimensionen (Kategorien) angewendet werden, um so die Verbindungen und Beziehungen zur Kernkategorie (Phänomen) darzustellen.

5.2 Verbinden der einzelnen Achsenkategorien mit der Kernkategorie (Phänomen)

Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen der Achsenkategorien (Wertschätzung, Arroganz usw.) mit dem Phänomen inhaltlich verbunden. Dies im Gegensatz zur zeitbezogenen Analyse im vorangegangenen Kapitel. Diese *inhaltliche Seite* des analytischen Vorgangs vertieft die Zusammenhänge zwischen dem Phänomen und den Dimensionen der Achsenkategorien. Es soll gezeigt werden, wie sich der Inhalt jeder Dimension auf das Phänomen «Entscheidung des Managers» bezieht und welche Verbindung diese haben.

Folgende Fragen sollen beispielhaft aufzeigen, nach welcher Art von Verbindungen gesucht wird:

- Wie beeinflusst die «Wertschätzung» als managerbezogenes Konzept die Entscheidungen des Managers?
- Und wie wirkt sich eine Entscheidung auf die Wertschätzung gegenüber einem Manager aus?
- Wie wirkt sich arrogantes Verhalten auf Entscheidungen aus?

Es werden sich selbstverständlich nicht bei allen Dimensionen enge Verbindungen mit dem Phänomen finden lassen.

5.2.1 Achsenkategorie «ursächliche Bedingungen»

Wertschätzung:

Bezug zum Phänomen: Entscheidung => Handlung => Beurteilung => Wertschätzung

Die soziale Anerkennung des Menschen in seinem engeren aber auch weiteren familiären und beruflichen Umfeld ist eine massgebliche Komponente des Selbstverständnisses eines jeden Individuums. Dies kann, in dem Fall bezogen auf den Lohn, direkt aus dem Quellenzitat 4.2.4.11 abgeleitet werden. Im Folgenden werden direkte Zitatbezüge durch die Angabe ihrer Nummerierung hervorgehoben, um dem Leser das Auffinden der Quellen zu erleichtern. Damit wird die schon angekündigte Verbindung zwischen Zeitungszitaten (Datenkorpus) und dem Bezug der Achsenkategorien zur Kernkategorie verdeutlicht. Wertschätzung anderer gegenüber einer Person ist eine Folge der Handlungen derselben und daher auch ihrer Entscheide. Diese führen nicht nur

zu rationalen, sondern auch zu emotionalen Auswirkungen, was ein Charakteristikum von Wertschätzung an sich ist: Nämlich ein *Muster eines kognitiven Prozesses, bei welchem gewisse emotionale Antworten entstehen können* (Watkins, 2014, S. 26). Mit Watkins' Interpretation der Wertschätzung kann in diesem Zusammenhang die nicht-rationale Komponente der Wertschätzung verdeutlicht werden, und es wird unterstrichen, dass jeder Mensch als emotionales Wesen diesen Gefühlszuständen unterworfen ist. Dies ist für das Verständnis der Auswirkungen von Wertschätzung auf Manager relevant. Obwohl Manager vordergründig «rational» und «datenbasiert» entscheiden, können sie sich der emotionalen Komponenten ihrer Tätigkeit nicht völlig entziehen. Zudem bezieht sich Watkins auf die Definition der Wertschätzung von Janoff-Bulman und Berger aus dem Jahre 2000, welche darin einen kognitiven Prozess sehen, bei welchem der subjektive Wert von etwas ansteigt. Wird also etwas wertgeschätzt, so steigt dessen subjektiver Wert und ist im Nachhinein höher als vorher. Der steigende Wert dessen, was jemand wertschätzt lässt sich auch auf eine Person als Subjekt übertragen, welche in diesem Prozess in den Augen einer anderen Person (oder einer Gruppe von Personen) an subjektivem Wert gewinnt. Damit verbunden sind auch Respekt und Bewunderung, welche generell in der Gesellschaft als erstrebenswert beurteilt werden. Auch dies sind Aspekte, welche in den analysierten Artikeln mit Managern in Verbindung gebracht werden. Als Resultat dieser positiven Einschätzungen einer Person durch Aussenstehende kann man von einer Zufriedenheit der geschätzten / bewunderten / respektierten Person mit sich selber und dem Erreichten ausgehen, also einem Zustand, welchem nachgeeifert wird. Ein Mensch wird also tendenziell alles Mögliche tun, um wertgeschätzt zu werden und dies hat wiederum Einfluss auf seine Entscheidungen. Er wird in seinem Entscheidungsprozess nicht ausschliesslich objektive und externe Faktoren evaluieren, sondern unter Umständen auch die Auswirkung seiner Entscheidung auf sein eigenes Ansehen und seine erwartete (hoffentlich steigende) Wertschätzung in seinem Umfeld achten. Diese angestrebte positive Beurteilung und Rückmeldung aus der Gesellschaft gegenüber dem Entscheider beeinflusst also potenziell seine Entscheidungen und ist daher stark mit den Konsequenzen derselben

verknüpft. In Unternehmen und bezogen auf die Managerfunktion ist dieser Vorgang aufgrund von oft hierarchischen Strukturen besonders ausgeprägt.

Es liesse sich also ein Rückkopplungsmechanismus zwischen Wertschätzung und Entscheidung aufzeigen:

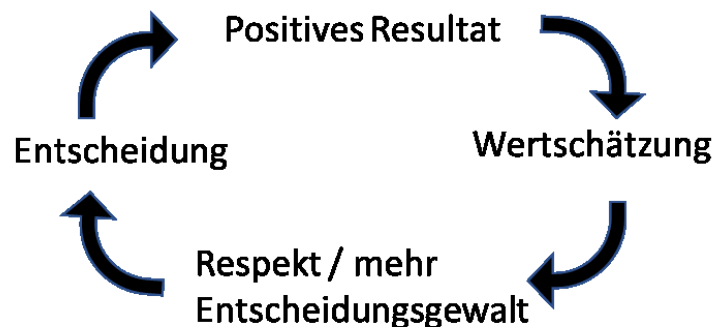


Abbildung 11 - Rückkopplungsmechanismus Wertschätzung - Entscheidung

Das gleiche Schema liesse sich auf für misslungene und erfolglose Entscheidungen aufstellen, einfach mit negativen Vorzeichen.

Zusammengefasst: Wertschätzung als externes, emotional aufgeladenes Resultat von Entscheidungen

Arroganz:

Bezug zum Phänomen: Entscheidung => Resultat => Erfolg => Selbstzufriedenheit => Arroganz

Mit zunehmendem Erfolg besteht die Gefahr, dass die Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten, des Wissens und einer Normalität dieses Erfolgszustandes übermässig positiv ausfällt und ein solches Verhalten daher vom Umfeld als arrogant eingestuft wird. Spiegelt sich der Erfolg auch monetär z.B. in hohen Salären oder Boni wieder, wird es von aussen leicht sichtbar und kann die Wahrnehmung einer Selbstüberschätzung noch verstärken. Zeitungsartikel im Materialfundus thematisieren diese Zusammenhänge mehrmals und äussern eine stark ablehnende Haltung der Bevölkerung demgegenüber (4.2.7.1, 4.2.7.5). Der Zusammenhang zwischen Managemententscheiden und Arroganz besteht durch die Resultate der

Entscheidungen und die daraus (im positiven Falle) entstehenden Erfolge (finanzieller und persönlicher Art).

Umgekehrt hat auch die Arroganz und Überheblichkeit einen Einfluss auf die Entscheide einer Person, da eine oft damit einhergehende Selbstsicherheit die Gefahr birgt, Entscheidungen nicht nur (oder hauptsächlich) auf einer Basis von Fakten und Evaluationen zu treffen, sondern sich von einem Selbstverständnis aus früheren mit Erfolg gekrönten Entscheidungen leiten zu lassen. Es kann auch argumentiert werden, dass der Erfahrungsschatz einer Person durch erfolgreiche Entscheide in der Vergangenheit grösser geworden ist und sich daher das Risiko einer falschen Entscheidung verkleinert, jedoch ist dies kein absoluter Schutz vor Misserfolg.

Zusammengefasst: Arroganz als Verhaltensausrprägung von Entscheidungsgewalt

Herdenverhalten:

Bezug zum Phänomen: Verhalten der Konkurrenz => Kopieren des Verhaltens (Herdenverhalten) als Entscheidungsgrundlage => ähnliche Resultate => Blasenbildung

Verschiedenste Entscheidungsprozesse können auf den Mechanismus des Herdenverhaltens zurückgeführt werden. Die Versuchung, sich einer grösseren Bewegung anzuschliessen und die beobachteten Taten anderer zu kopieren scheint in der menschlichen Natur zu liegen. Bezogen auf Wirtschaftsentscheidungen lässt sich dies von Aktienkäufen an einer Börse durch private Investoren bis hin zu Kaufentscheidungen ganzer Unternehmen im Rahmen von Firmenübernahmen (sog. Merger & Acquisitions) beobachten (Schmal 2016, S.4). Die verhaltensökonomische Erklärung dieser Vorgänge basiert auf psychologischen Wechselwirkungen zwischen Individuen und kann im Verlaufe der Zeit sich aufschaukelnde Reaktionen von z.B. Marktteilnehmern/Konkurrenten (4.2.11.12) hervorrufen, welche zwar einzeln rational erklärt werden, in ihrer Summe jedoch zu Marktanomalien oder Spekulationsblasen führen können (Schmal 2016, S.64). Schmal zeigt auf, wie sich individuelle Reaktionen auf das ganze System auswirken können, was der Einordnung von Managemententscheidungen in ihren Folgen für die Gesellschaft als Ganzes hilft.

Der Einfluss solcher Faktoren auf die Entscheidung eines Managers ist somit selbsterklärend und unter Umständen gegenüber rationalen Beurteilungen einer Situation sogar dominant. Es ist also nachvollziehbar, dass dies als mögliche Erklärung für die in der Finanzkrise 2008/2009 beobachteten Verhaltensweise von Bankenmanagern angeführt und in den analysierten Zeitungsartikeln hervorgehoben und beanstandet wurde.

Zusammengefasst: Herdenverhalten als Vereinfachung von Entscheidungen

Kurzfristiger Fokus:

Bezug zum Phänomen: Druck der Märkte auf raschen Erfolg => Entscheidungen ohne langfristige Betrachtung der Konsequenzen => risikoaffines Verhalten

Die Schnelllebigkeit der Märkte und des Wirtschaftssystems zwingt die Marktteilnehmer zur Erfüllung der in sie gesteckten Erwartungen in kurzen zeitlichen Abständen. Vor allem börsennotierte Unternehmen spüren den Erfolgsdruck und das Erklärungsbedürfnis seitens ihrer Investoren mit einer hohen Frequenz und Regelmässigkeit und müssen diesen gerecht werden. Dadurch werden nachhaltige und längerfristig orientierte Strategien benachteiligt oder übergangen, was unter Umständen zu tieferen Erfolgsaussichten und schlechteren langfristigen Überlebenschancen von Unternehmen führt (4.2.4.3). Dies wird durch spezielle Entlohnungssysteme unterstrichen und so werden Manager motiviert, möglichst rasch gute Resultate zu liefern und sich weniger Gedanken darüber zu machen, welche Auswirkungen solche Entscheidungen auf die längere Frist haben werden. Unternehmen definieren komplexe Lohnsysteme und versuchen damit, die Mitarbeiter sowohl in der kurzen als auch in der längeren Frist zu motivieren. Ein zu einseitiger Fokus auf kurzfristige Boni (4.2.4.8) wird in der Literatur zur Ausgestaltung von Lohnsystemen nicht empfohlen, da er die nachhaltige Orientierung der Mitarbeiter mindert (Fisher 2008, S.216). Dies erklärt in diesem Zusammenhang die Problematik zwischen falschen Anreizen und nicht zukunftsorientiertem Handeln bei Managern und veranschaulicht die Relevanz der Jahresbonus-Thematik auf das Wirtschaftssystem.

Zusammengefasst: Kurzfristiger Fokus als von aussen aufgezwungene Ergebnisorientierung

Macht:

Bezug zum Phänomen: Hierarchische Firmenstruktur => Macht als Grundlage für Entscheidungsbefugnis => unterschiedlicher Umgang mit Macht

Abhängig davon, auf welcher hierarchischen Ebene und in welcher Art Macht in einem Unternehmen ausgeübt wird, ist sie ein erheblicher Faktor des Entscheidungsergebnisses und der längerfristigen Auswirkungen desselben. Die «Macht der Manager», wie sie in den Zeitungsartikeln beschrieben wird bezieht sich auf eine kontrollierende, weisende und rein resultatorientierte Macht, welche anderweitige Folgen (gesellschaftliche, persönliche, politische usw.) von resultierenden Entscheidungen nicht berücksichtigt oder sogar bewusst ignoriert.

Die Möglichkeit und die Notwendigkeit der Machtausübung (4.2.9.4) lässt sich daher als eine zentrale und ursächliche Bedingung im Entscheidungsprozess definieren, unabhängig davon, ob die dafür grundlegende Machtkonstellation formeller (4.2.9.15), informeller (4.2.9.21) Natur ist oder aus einem Gemisch dieser beiden Machttypen besteht. Was sich jedoch in dieser Beziehung ändert, ist die Art der Motivation, welche aus einer Machtausübung auf Andere resultiert. Bei der formellen Macht rechtfertigen sich die weiteren Implikationen einer Entscheidung durch festgelegte Hierarchien und Positionen. Daher ist die Machtausübung in diesem Fall direktiv und autoritär. Dem gegenüber steht eine Entscheidung, welche auf Basis informeller Machtstrukturen entstanden ist und daher zumindest im Vorfeld der Entscheidung einen konsultativen und partizipativen Charakter hat.

Zusammengefasst: Macht als Legitimation von Entscheidungen

5.2.2 Achsenkategorie «Kontext»

Politik / Gesetze:

Bezug zum Phänomen: Politik setzt Rahmenbedingungen => Top-Manager haben auch Einfluss auf die Politik => Entscheidungen von Managern werden durch diese gegenseitige Beeinflussung mitbestimmt

Der Einfluss der Politik und der Gesetzgebung auf den Entscheidungsprozess eines Managers hängt stark von den Spezifitäten des jeweiligen Sektors ab. Dieser externe Kontext ist höchst relevant, da er in einigen Fällen (wie z.B. bei

Banken) die Handlungsmöglichkeiten erheblich mitbestimmen und einschränken kann. Der Gesetzgeber setzt Regeln, Schranken und Rahmenbedingungen fest, an welche sich Teilnehmer zu halten haben, auch wenn dies nicht immer für die Bevölkerung bis ins Detail ersichtlich ist (4.2.1.7; 4.2.3.4). Diese Faktoren müssen also zwangsläufig in Entscheidungen von Managern einfließen, wollen sich diese in der Legalität des geltenden Rechts bewegen. Jegliche Rechtssetzung durch politische oder verwaltende Instanzen eines Staates werfen auch Fragen zu deren Auslegung auf und damit zum möglichen Spielraum für Entscheidungen, welche sich möglicherweise an der Grenze der Legalität bewegen. Auch ein Einfluss der Manager auf die Politik wird kritisch hinterfragt (4.2.9.2/3). Während der Finanzkrise 2008/2009 wurden in den Medien verschiedene Handlungen von Banken (und damit von ihren Topmanagern) als möglicherweise rechtlich fragwürdig diskutiert. Es ist hier nicht das Ziel, einzelne solcher Tatbestände unter juristischen Gesichtspunkten zu analysieren, jedoch ist die Wahrnehmung derselben durch Medien und die Bevölkerung an zahlreiche Forderungen nach strikteren staatlichen Kontrollen deutlich geworden. Dies wird auch deutlich in konkreten Forderungen nach Kontroll- und Rechtsdurchsetzungsinstanzen (4.2.6.6), welche den Marktteilnehmern durch den Staat vorgeschrieben werden (6.2.2.6). Solche zum Teil regelmässig stattfindenden Überprüfungen der Einhaltung der Vorschriften durch Firmen fliessen in die Entscheidungsfindung von Managern umso mehr ein, als dass die Gewissheit einer wiederkehrenden Kontrolle den Druck von allfälligen Unregelmässigkeiten auch in der Zukunft aufrechterhält.

Zusammengefasst: Politik/Gesetze als Rechtfertigungsinstanzen für Entscheidungen

Kontrolle:

Bezug zum Phänomen: Komplexität des Bankensystems erfordert strenge Kontrollen über die Entscheidungen der Manager => Kontrollfunktion beim Staat, Medien, Gesellschaft

Wegen ihrer erheblichen Komplexität, der engen Verstrickung zu zahlreichen anderen Wirtschaftsbereichen und ihres globalen Aktionsradius sind Banken und das Bankensystem als Ganzes sehr schwer zu kontrollieren. Die Risiken, welche Banken eingehen können, haben teilweise Auswirkungen auf die

Gesellschaft als solches und die Geschehnisse im Finanzsektor in den hier untersuchten Jahren 2008/2009 zeigen auf, dass eine perfekte Kontrolle dieses Gebildes nahezu unmöglich ist. Auch wenn zahlreiche Staaten und nichtstaatliche Organisationen als Konsequenzen der Finanzkrise ihre Kontrollsysteme und Anforderungen an (Gross-)Banken bezüglich ihrer Risiken verbessert bzw. erhöht haben (4.2.6.10), bleibt eine stets perfekt funktionierende Kontrolle aller beteiligten Manager weiterhin unrealistisch. In einem erweiterten Kontext gilt dies auch für Entscheider in anderen Industrien und Bereichen. Kontrollbestrebungen seitens der Politik, der Behörden, der Medien (4.2.8.5) oder der Bevölkerung als Ganzes bleiben stets lückenhaft und mit Schlupflöchern versehen. Jeder Manager – ob firmenintern durch den Verwaltungsrat oder die Aktionäre beaufsichtigt oder nicht (4.2.9.6) - hat also bei seinen Entscheidungen eine eigene Verantwortung, auch in Bereichen, in welchen Kontrollen versagen können, sich an geltende Regeln zu halten.

Zusammengefasst: Kontrolle als Regulierungsinstrument der Gesellschaft gegenüber Managemententscheidungen

Bevölkerung / öffentliche Wahrnehmung:

Bezug zum Phänomen: Entscheidungen von Managern bewirken Reaktionen der Bevölkerung => Öffentliche Kritik beeinflusst wiederum Managemententscheide => gegenseitige Beeinflussung

Die Meinungsbildung der Gesellschaft hat unterschiedliche Auswirkungen die involvierten Akteure. Die erhebliche Kritik in den Zeitungsartikeln zu den Managerlöhnen (4.2.4.14), an der Politik (4.2.3.4) sowie die zum Teil hochgehenden Emotionen zum Thema (4.2.10.6) sind Zeichen einer starken Betroffenheit der Bevölkerung durch die Ereignisse der Finanzkrise. Die offensichtlichen Problematiken des Finanz- und damit des ganzen Wirtschaftssystems führten auch zu einer verstärkten gesellschaftlichen Wahrnehmung der Diskrepanzen bezüglich Einkommen und Wohlstand (4.2.8.10). Entscheidungen von Managern haben nicht nur einen direkten Einfluss auf diese Zusammenhänge, sondern werden teilweise auch von ihnen beeinflusst. Es besteht also eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen gesellschaftlichen Reaktionen auf die Auswirkungen von Managemententscheiden und den Entscheidern selber.

Zusammengefasst: öffentliche Wahrnehmung als Resultatsinterpretation von Entscheidungen

Medien:

Bezug zum Phänomen: Mediale Berichterstattung als Form von Kontrolle von Managemententscheiden => Einfluss der Medien auf die Entscheider

Da es oft die Medien sind, welche die Handlungen von Wirtschaftsakteuren überprüfen, kritisch hinterfragen und zum Teil Ungereimtheiten aufdecken, hat ihre Präsenz und der dadurch potenziell entstehende Druck auf Manager eine wesentliche Auswirkung auf Entscheidungen, ihre Entstehungsprozesse und Begründungen. Der investigative Journalismus bringt immer wieder Geschehnisse ans Tageslicht, welche nach der Absicht der Verantwortlichen in der Diskretion der eigenen Organisation oder Beziehungskreis hätten bleiben sollen. Damit spielen die Medien eine wesentliche Rolle im Sinne einer gesellschaftlichen Meinungsbildung und Kontrolle (4.2.8.5) relevanter Themen, was sich wiederum durch mögliche Folgen-Überlegungen auf Entscheidungen auswirken kann (4.2.8.6).

Zusammengefasst: Medien als Analysekanal von Entscheiden

Günstlingswirtschaft:

Bezug zum Phänomen: Bevorzugung von persönlichen Netzwerken => Beeinflussung von Entscheidungen => öffentliche Kritik

Es ist weder zu vermeiden, noch ist es verwerflich, Beziehungsnetzwerke und Bekanntschaften im eigenen Interesse zu pflegen und zu nutzen. In diesem Sinne können Netzwerke sehr sinnvoll sein um zum Beispiel auf persönlichem Wege und schneller an wichtige und vertrauenswürdige Informationen zu kommen. Die Kritik einer übermässigen und nicht der Sache dienlichen Besserstellung von Personen im eigenen Einflussbereich ist als Reaktion auf die Geschehnisse der Finanzkrise deutlich zum Vorschein gekommen (4.2.5.8). Es geht dabei um mutmassliche Verstrickungen zwischen Wirtschaft und Politik, welche eine herausragende und teilweise öffentlich deutlich sichtbare Auswirkung auf Entscheidungen haben können.

In beiden Ausgestaltungen spielen Beziehungen also eine gewichtige Rolle bei Entscheidungsprozessen, und es ist sehr kontextabhängig, ob dies als Resultat

üblicher Beziehungspflege oder als missbräuchliche Bevorteilung angesehen wird.

Zusammengefasst: Günstlingswirtschaft als immer noch inhärenter Teil von Entscheidungsgrundlagen

Vorbildfunktion:

Bezug zum Phänomen: Manager als öffentliche Personen => Handlungen für die Bevölkerung sichtbar => Erwartung einer vorbildlichen Haltung bei Entscheidungen

Ob und in welchem Ausmass das Bewusstsein, potenziell ein Vorbild für andere sein zu können, in entscheidungsrelevante Überlegungen in den Direktionsetagen der Unternehmen Eingang findet, lässt sich im Rahmen der hier analysierten Zeitungsartikel nicht feststellen. Die Forderung danach scheint eher mit wertbezogenen und moralischen Idealvorstellungen von Handlungsüberlegungen öffentlich bekannter und sichtbarer Personen zu tun zu haben (4.2.2.8). Aus gesellschaftlicher Sicht wäre es wünschenswert, wenn sich Wirtschaftsakteure (dies könnte jedoch auch für Personen in anderen Bereichen der Gesellschaft gelten) vor einer wichtigen Entscheidung Gedanken über ihren Einfluss als machtvolle Elite zum Beispiel auf junge Menschen machten. Eine ernsthafte Betrachtung der eigenen Wirkung auf Andere könnte idealerweise gewisse Manager dazu bewegen, vermehrt auf die Legalität und eine positive und nachhaltige Auswirkung auch über den eigenen Interessensbereich hinaus zu achten.

Zusammengefasst: Vorbildfunktion als gesellschaftliche Erwartung an Entscheider

Komplexität:

Bezug zum Phänomen: Zunehmende Komplexität des Systems => Entscheidungen nicht ausschliesslich faktenbasiert möglich => Einfluss der Intuition bei der Entscheidungsfindung

Die sehr generelle Feststellung einer komplexen modernen Welt mit zahlreichen Variablen, Einflussfaktoren und Beziehungen (4.2.6.1) lässt sich auf die Entscheidungsfindung von Managern übertragen, deren Aufgabe es im Kern ist, in einem solchen komplexen System und mit unvollständigen

Informationen bestmöglich zu handeln. Dies erfordert eine ständige Spezialisierung (4.2.6.2) und birgt das Risiko einer Überforderung der Entscheider (4.2.6.3). Da Entscheidungen in komplexen, dynamischen und sich ändernden Systemen von einer grossen Anzahl an Variablen abhängen, von welchen nicht jede einzeln und eindeutig definiert werden kann, kann auch die Forschung in diesem Gebiet nur auf deskriptive Analysen zurückgreifen. Der Mensch ist jedoch fähig, sich nicht nur auf eindeutige, wissenschaftliche Informationen abzustützen, sondern in Entscheidungen auch seine Intuition und den sogenannten «gesunden Menschenverstand» einfließen zu lassen. Dadurch kann eine Wissenslücke teilweise gefüllt werden (Sarma, 1994).

Zusammengefasst: Komplexität als typisches Charakteristikum von Entscheidungen innerhalb multifaktoriell beeinflussten Systeme

Systemrelevanz / Bankensystem:

Bezug zum Phänomen: Bankensystem mit grossem Einfluss auf die Gesellschaft => Entscheidungen von Bankmanagern mit grosser Tragweite für die Bevölkerung

Der durch den Schweizerischen Staat als Konsequenz der Finanzkrise eingeführte Begriff einer «systemrelevanten Bank» hat insofern eine Auswirkung auf Entscheidungen von Bankmanagern, als dass sie die Konsequenzen ihrer Handlungen im Lichte eines möglichen Eingriffs durch den Staat abschätzen müssen (4.2.3.3). Diese staatliche Kontrolle und gleichzeitig Garantie zur Bewahrung systemrelevanter Banken vor einem Zusammenbruch löste heftige Kritik aus (4.2.3.6). Die Unzulänglichkeiten bei der Regulierung und Überwachung des Bankensystems an sich wurden bemängelt (4.2.3.7) und auf den grossen Einfluss des Systems auf die Gesellschaft als Ganzes hingewiesen (4.2.3.9). Entscheidungen von Bankenmanagern haben daher potenziell erhebliche Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Zusammengefasst: Systemrelevanz als Kontrollorgan aber auch als Risikoschutz von Entscheidungen

5.2.3 Achsenkategorie «Intervenierende Bedingungen»

Lohnsysteme / Lohndiskrepanz / Boni:

Bezug zum Phänomen: Manager als lohnoptimierender Entscheider => Kritik der Gesellschaft an Lohnsystemen, welche Ungleichheiten fördern

Dass die Entlohnung und die finanziellen Anreize generell einen massgeblichen Einfluss auf Entscheidungen in zahlreichen Bereichen des Lebens – und in der Wirtschafts- und Bankenwelt umso mehr – haben, liegt auf der Hand. Die Finanzkrise liess zahlreiche Forderungen nach politischer Regulierung aufkommen (4.2.4.15), da nicht nur Fehlentscheide der Manager, sondern auch die bestehenden Ungleichheiten in der Wohlstandsverteilung ins Zentrum des öffentlichen Interesses rückten (4.2.8.11). Entscheidungskompetenz im Sinne einer Bevollmächtigung aber auch einer Fähigkeit der Manager (4.2.4.5; 4.2.8.4), richtige Entscheide zu treffen, wurde ebenfalls in Frage gestellt. Dazu spielt auch die Verbindung zwischen Entlohnung und Ethik oder Gerechtigkeit in der Berichterstattung eine Rolle (4.2.8.2, 4.2.10.5).

Zusammengefasst: Entscheidungen von Managern im Spannungsfeld zwischen eigenen Interessen und öffentlicher Wahrnehmung

Reichtum / Statussymbole:

Bezug zum Phänomen: Entscheidungen als Grundlage für Anhäufung von Reichtum => Kritik der öffentlichen Darstellung des Reichtums durch Statussymbole

Das Streben nach Geld als Form sozialer Anerkennung ist stark von der Persönlichkeit, dem sozialen Umfeld, den eigenen Präferenzen und den gesellschaftlichen Referenzpunkten eines Individuums abhängig. Bei so mediatisierten Ereignissen wie die Finanzkrise liegt der Fokus auch auf der Anhäufung von Reichtum durch die Manager, was mehrheitlich kritisiert wird (4.2.1.5). Die öffentliche Präsentation von Statussymbolen und Reichtum durch Topmanager führen zu heftigen gesellschaftlichen und medialen Diskussionen (4.2.7.1) und werden auch im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung durch die Manager hinterfragt (4.2.10.8). Werden den Managern ein Hang zur Anhäufung von Reichtum bescheinigt, so ist auch davon auszugehen, dass ihre Entscheidungen mitunter auch durch dieses Ziel bestimmt sind.

Zusammengefasst: Mediale Darstellung von Managern, welche im Hinblick auf den eigenen Reichtum entscheiden

Erfolgsdruck / Leistungsdruck / Überforderung / Erfolg / Misserfolg:

Bezug zum Phänomen: Erfolgs- und Leistungsdruck beeinflussen Entscheidungen von Managern => kurzfristiger Erfolgsfokus motiviert zu risikoaffinen Entscheidungen => Forderung nach langfristig orientierten Lohn- und Bonusmodellen

Entscheidungen zu treffen bedarf nebst möglichst präziser Informationen auch eines gut funktionierenden Urteilsvermögens. Das Behalten des Überblicks über die verschiedenen Faktoren wird als Herausforderung beschrieben, indem die Komplexität zu Überforderung führen kann (4.2.6.3). In Kombination mit dem zunehmenden Leistungs- oder Erfolgsdruck (4.2.6.6) können mutige Schritte zur Verbesserung einer Situation im Keim erstickt werden (4.2.11.14). Entscheidungen werden daher potenziell nicht im Sinne der besten Lösung, sondern des geringsten Widerstands getroffen – vor allem, wenn bei Misserfolg keine Konsequenzen drohen (4.2.11.3). Dies ist dann der Fall, wenn Lohn- und Bonussysteme nicht direkt Erfolgsabhängig ausgestaltet sind, sondern nur einen kurzfristigen Fokus haben (4.2.4.5, 4.2.4.8, 4.2.11.4). Lohn als gerechte Anerkennung von Erfolg (4.2.4.11) sowie seine objektive Anbindung an Erfolg (4.2.5.2) durch unabhängige Messmöglichkeiten (4.2.8.2) sind weitere Forderungen, welche Managemententscheide beeinflussen.

Zusammengefasst: Manager sind Leistungsdruck unterworfen, was ihre Entscheidungen beeinflusst

5.2.4 Achsenkategorie «Strategien»

(eigene) Verantwortung / (un)ethisches Verhalten / Verhaltensweisen / Charakter / Gier:

Bezug zum Phänomen: Verflechtung von Charakter und Verhalten => Einfluss auf Entscheidungen => Geldgetriebenheit und Risikoaffinität als «Managertypus»

Die in den Medien formulierte Verbindung zwischen Charakterzügen von Managern (4.2.5.1, 4.2.5.4) und dem daraus resultierenden Verhalten (4.2.9.18) sind grundlegende Faktoren für die Entscheidungsfindung durch Manager. Es wird nach der Übernahme von Verantwortung gefragt (4.2.1.1, 4.2.2.5) und die Risikoaffinität als Attribut von Managerverhalten dargestellt (4.2.11.3). Die

Verflechtung dieser Aspekte hat somit einen massgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen von Managern und auf ihre Einschätzung der Konsequenzen (4.2.3.8). Ein Manager wird demnach seine Analysen und Urteilsgrundlagen auch aufgrund seines Charakters – von eher emotional bis zu sachlich/neutral – einstufen und so seine finalen Entscheidungen dadurch beeinflussen lassen. Die nach aussen sichtbaren Effekte dieses Vorgangs werden sich in seinem Verhalten konkretisieren (z.B. er unterschreibt einen Vertrag oder er tut es nicht) und damit wird es sich den Konsequenzen seines Handelns aussetzen. Die externe Beurteilung, ob eine Entscheidung oder ein Verhalten ethisch korrekt ist oder nicht, entsteht meistens im Rahmen einer gesellschaftlichen Diskussion (sei es direkt in der Gesellschaft oder durch Medien vermittelt).

Zusammengefasst: Charakter von Managern wird durch ihre Entscheidungen sichtbar

Mitarbeitermotivation / Führungskompetenz:

Bezug zum Phänomen: Personalführung bedarf kompetenter Entscheide => Qualität der Entscheide hat grossen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation

Manager haben nicht in jedem Fall, aber oft eine Führungsrolle inne, welche ihnen eine Entscheidungsgewalt nicht nur über Dinge und Vorgänge wie Investitionen oder Verträge gibt, sondern auch eine Verantwortung gegenüber Mitarbeitern mit sich bringt. Die Fähigkeit, Angestellte kompetent, motivierend und positiv zu führen ist gleichzeitig eine der grössten Herausforderungen aber auch ein bedeutender Hebel für den Erfolg einer Organisation – sofern richtig eingesetzt. Forderungen nach Bonuszahlungen an Manager in Abhängigkeit von ihrer Führungskompetenz (4.2.4.5) sind vor dem Hintergrund der für Firmen überlebenswichtigen Ereignissen der Finanzkrise zu verstehen. Organisationen funktionieren nur so gut wie ihre eigenen Mitarbeiter (Manager eingeschlossen), weswegen Entscheidungen im Personalführungsbereich von grösster Relevanz sind. Dies hängt direkt auch mit der Fähigkeit eines Vorgesetzten zusammen, seine Angestellten oder Teams zu motivieren und seine Macht in diesem Sinne einzusetzen (4.2.9.19).

Zusammengefasst: Entscheide von Managern als Qualitätsmerkmal von Führungskompetenz

Risikoaffinität:

Bezug zum Phänomen: Hang zu riskantem Verhalten als Charakterzug von Managern => Entscheide stets vor dem Hintergrund von möglichen Risiken

Wie schon der weiter vorne erwähnte Charakter eines Entscheiders, ist der mehr oder minder ausgeprägte Hang zum Eingehen von Risiken eine bezeichnende Eigenschaft einer Person. Damit wirkt sich dies auf die Interpretation von Tatsachen, Beurteilungen und Empfehlungen aus und ist ein mitbestimmendes Kriterium bei der Entscheidungsfindung. Dem Manager wird in den Medienartikeln eine ausgeprägte Affinität zum Eingehen von Risiken zugeschrieben (4.2.11.10), gekoppelt mit der Forderung nach einer stärkeren Kontrolle der Rahmenbedingungen, unter welchen dies zum Tragen kommt (4.2.11.13). Das staatliche Auffangsystem grosser Banken wird als falsches Signal für risikoaffine Manager gedeutet (4.2.3.2), da dies Entscheidungen zu risikobehafteten Geschäften favorisiere. Da die meisten Entscheidungen mit irgendeinem Risiko behaftet sind, und dies im ökonomischen Kontext oft sehr deutlich zum Vorschein kommt, ist das risikobezogene Verhalten einer handelnden Person direkt mit den Konsequenzen (z.B. wirtschaftlicher Prosperität oder Misserfolg) verknüpft. Das Phänomen des Eingehens von Risiken wurde wissenschaftlich als ein multifaktorielles Zusammenspiel aus Rationalität, Psychologie und der Entscheidungstheorie untersucht. Dieses beinhaltet Phänomene wie die Problemstrukturierung, eigene Werte und Überzeugungen, Kontext- und Prozessaspekte oder unvollständige Informationen (vgl. Schoemaker, 1993). Manager entscheiden innerhalb dieser komplexen Zusammenhänge, jedoch kann die Frage gestellt werden, ob und unter welchen Umständen sie bei ihren Entscheidungen dem Faktor Risiko genügende Relevanz beimessen.

Zusammengefasst: Risikoevaluation ist die Entscheidungsgrundlage und Manager tendieren zur Risikoaffinität

Haftbarkeit:

Bezug zum Phänomen: Managemententscheidungen haben potentiell Auswirkungen auf die Gesellschaft => Verantwortung und Haftbarkeit als Garant für wohlüberlegte Entscheidungen

Als mögliche Folgen der eigenen Entscheidungen ist die juristische Verantwortung zentral für jede nach Aussen wirksame und sichtbare Entscheidung (4.2.1.1, 4.2.2.1). Da die Wirtschaftswelt und besonders gewisse Bereiche davon (wie das Bankenwesen) stark reguliert und potenziell sanktioniert sind, ist der Einbezug möglicher Haftbarkeitsfragen bei den meisten Entscheidungen von höchster Relevanz und müssen deswegen meistens von Anfang an in den Evaluations- und Entscheidungsprozess eingebunden werden. Die Forderungen nach einer direkteren Verbindung zwischen Entscheidungen und ihren juristischen Konsequenzen (4.2.1.2) wurde im Zuge der Finanzkrise mehrfach angebracht. Jedoch war es nicht nur die Politik, welche Bestrebungen in diese Richtung unternahm. Vielmehr musste die Politik auch aufgrund eines gesellschaftlichen Drucks handeln (4.2.1.5).

Zusammengefasst: unzureichende wahrgenommene Verantwortungsübernahme seitens der Manager für ihre Entscheide

5.2.5 Achsenkategorie «Konsequenzen»

Im Gegensatz zu den in den vier obenstehenden Unterkapiteln beschriebenen Zusammenhängen, welche ihre Einflüsse auf eine Entscheidung vor dem finalen Entscheidungsmoment ausüben, stehen die Konsequenz-bezogenen Dimensionen in einem ex-post-Verhältnis zur Entscheidungsfindung. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht auch eine Wirkung auf den Entscheidungsprozess ex-ante haben, da Akteure aus ihrer Erfahrung und dank ihrem Wissen die Folgen abschätzen und ihre Handlungen entsprechend anpassen können. Es ist jedoch nicht immer einfach, eindeutige Auswirkungen von Entscheiden im Vorherein bestimmen zu können, weswegen jede Entscheidung auch eine gewisse Unschärfe in ihrer zukünftigen Folgenkaskade beinhaltet.

(gesellschaftliche) Forderungen / Verhaltensänderung:

Bezug zum Phänomen: Bekanntwerden der Geschehnisse der Finanzkrise durch Medien => Druck der Gesellschaft auf Manager, ihr Entscheidungsverhalten zu ändern

Die Ereignisse der Finanzkrise lösten in den Medien eine Reihe an Forderungen zur Anpassung des Finanzsystems, der Rahmenbedingungen aber auch der Verhaltensweisen der Manager aus. Vor allem die viel beschriebene Verantwortungslosigkeit von Managern wurde medial beanstandet und eine Änderung ihrer Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrer gesellschaftlichen Funktion gefordert (4.2.1.8, 4.2.2.5): mehr Eigenverantwortung, stärkeres Bewusstsein um die Konsequenzen des eigenen Verhaltens und eine Ausrichtung der Belohnung am langfristigen Erfolg (4.2.5.2, 4.2.8.3). Entscheidungen der Manager wurden demnach vor dem Hintergrund falscher und als verwerflich eingestufte Verhaltensweisen gesehen. Auch der Staat war Ziel der geforderten Veränderungen, indem er bessere Regulierungen von Verantwortlichkeiten und Entlöhnungssystemen festsetzen sollte (4.2.3.8, 4.2.10.4). Den negativen Konsequenzen von Managemententscheidungen sollte so Einhalt geboten werden.

Zusammengefasst: Nötig gewordene staatliche Regulierung der Entscheidungen von Managern

Generalversammlung – konsultative Abstimmungen:

Bezug zum Phänomen: Stärkung der Stellung der Aktionäre => Kontrollierender Einfluss auf die Managemententscheidungen

Seit der Finanzkrise haben Staaten zahlreiche Anstrengungen unternommen, die Kontrolle des Handelns von Banken mit neuen Richtlinien und Anforderungen zu verbessern. Zudem änderte sich, zumindest teilweise, die Funktion der Generalversammlung, welche in den Jahren zuvor meistens die Anträge des Verwaltungsrates (z.B. betreffend Löhnen und Boni des Topmanagements) fast kritiklos durchgewunken hatte. Die Voten der (Gross-)Aktionäre, welche exzessive Entlöhnungen beanstandeten wurden zahlreicher und fanden beim Verwaltungsrat vermehrt Beachtung. Dazu kamen auch die sogenannten «konsultativen Abstimmungen», welche zwar nicht verpflichtend sind, jedoch dem Management die Meinung des Aktionariats zu wichtigen

Themen vermittelt (4.2.11.6). Durch diese Änderungen kann durchaus von einer Verstärkung des Einflusses der GV auf die Managemententscheidungen ausgegangen werden, da sich das Risiko von wachsendem Widerstand der Aktionäre vergrößert hat.

Zusammengefasst: Eigentümerkontrolle zur besseren Überwachung von Managerentscheiden

Verantwortung des Staates nötig / Systemänderung / Sanktionen:

Bezug zum Phänomen: Gesetzliche Einschränkungen der Handlungsfreiheit von Managern bei ihren Entscheiden => mehr staatliche Kontrolle als gesellschaftliche Forderung

Eine von staatlichen Eingriffen und Regelungen freie Wirtschaftsordnung wird spätestens seit der Finanzkrise 2008 sowohl von der Bevölkerung als auch von Regierungen nicht akzeptiert (4.2.2.3). Damit müssen sich auch Manager abfinden, deren Entscheidungen weitreichende Folgen haben und sie deswegen staatlichen Kontrollen ausgesetzt sind. Klar definierte Sanktionen von Entscheiden mit negativen gesellschaftlichen Auswirkungen sind mehrheitsfähig geworden (4.2.2.7). Generelle Forderungen von Systemänderungen sind daher nicht nur ein Resultat von Fehlentscheiden von Managern in der Vergangenheit, sondern vor allem zukunftsgerichtete Einschränkungen ihres Handlungsspielraums (4.2.11.8).

Zusammengefasst: Externe Kontrolle von Managerentscheiden nötig

Die Charakterisierung jeder einzelnen Dimension der Achsenkategorien im Hinblick auf die Entscheidung des Managers hat gezeigt, wie zahlreich und komplex die Einflüsse dieser Faktoren auf die Entscheidung sind. Obwohl diese Analyse direkt quellenbezogen durchgeführt wurde, liessen sich Verbindungen von den einzelnen Quelltexten (Artikeln) zu jeder Dimension aufzeigen. Dies erlaubt im Folgenden einen abstrahierten Entscheidungsbegriff nicht nur auf die hier verwendeten Zeitungsartikel zu verwenden, sondern ihn auf andere Gebiete zu beziehen und somit Quellenunabhängig zu charakterisieren. Jede Dimension hat ihren Bezug zur Entscheidung (siehe «*Bezug zum Phänomen*» am Anfang jeder Dimensionsanalyse) sowie ihre Manager-bezogene Zusammenfassung, welche als Grundstein einer Theoriebildung als Resultat des Abstraktionsvorgangs dienen soll.

Die folgende Übersicht der auf die Kernkategorie «Entscheidung des Managers» bezogenen Zusammenfassungen der einzelnen Dimensionen stellt eine erste Form der formulierten Theorie sowie Ausgangspunkt sowie des Theoretical Samplings dar. Die jeweils dazu gehörenden Zitate verdeutlichen exemplarisch die Bezüge zwischen Quellenartikeln, Dimensionen und der Kernkategorie. Zudem wird eine Gewichtung der einzelnen Dimensionen bezogen auf die Anzahl der ihnen zugeteilten Zitate gemacht, um das Theoretical Sampling dementsprechend zu priorisieren.

Zusammenfassung	Hauptzitat	Gewichtung
Wertschätzung als externes, emotional aufgeladenes Resultat von Entscheidungen	4.2.4.11 Beurteilung des eigenen Erfolgs durch erhaltenen Lohn => Einfluss auf eigene Wertschätzung eines Menschen	1
Arroganz als Verhaltensausrprägung von Entscheidungsgewalt	4.2.7.1 Reichtum, Prestige, reiche Eliten, Arroganz als Schlagwörter in der gesellschaftlichen Diskussion und in den Medien	2
Herdenverhalten als Vereinfachung von Entscheidungen	4.2.11.12 Auch «Herdenverhalten» unter den Konkurrenten: einer bewegt sich in eine Richtung und andere ziehen nach => Gefahr einer Blase und eines Kollapses	1
Kurzfristiger Fokus als von aussen aufgezwungene Ergebnisorientierung	4.2.4.3 Oft kurzfristiger Erfolgsfokus und daher falsche Anreize für Manager	2
Macht als Legitimation von Entscheidungen	4.2.9.4 Machtfülle der Manager innerhalb von Unternehmen, auch gegenüber den Aktionären	10
Politik/Gesetze als Rechtfertigungsinstanzen für Entscheidungen	4.2.3.4 Unmut in der Bevölkerung gegenüber den Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik	9
Kontrolle als Regulierungsinstrument der Gesellschaft gegenüber Managemententscheidungen	4.2.6.10 Erforderliche Systemanpassungen zur Eindämmung und Kontrolle von Risiken	4
Öffentliche Wahrnehmung als Resultatsinterpretation von Entscheidungen	4.2.4.14 Öffentlich bekannte und als unmoralisch hoch eingeschätzte Entlohnungen einzelner Exponenten der Wirtschaft führen zu einer emotionalen Diskussion des Themas in der Bevölkerung	1

Medien als Analysekanal von Entscheiden	4.2.8.5 Externe gesellschaftliche, durch die Medien vermittelte Kontrolle als wichtiger Bestandteil eines demokratischen Staates	3
Günstlingswirtschaft als immer noch inhärenter Teil von Entscheidungsgrundlagen	4.2.5.8 Etablierte, verschwiegene und schwer durchschaubare «Günstlingswirtschaft», weswegen publik werdende Missstände und Skandale ein umso negativeres Image in der Gesellschaft hervorrufen und zu Empörungen und Protesten führen	1
Vorbildfunktion als gesellschaftliche Erwartung an Entscheider	4.2.2.8 Appell an die Vorbildfunktion von Topmanagern gegenüber ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft als Ganzes	1
Komplexität als typisches Charakteristikum von Entscheidungen innerhalb multifaktoriell beeinflussten Systeme	4.2.6.1 Moderne Welt ist charakterisiert durch eine hohe Komplexität der einzelnen Systeme und dadurch auch der Gesamtheit	3
Systemrelevanz als Kontrollorgan aber auch als Risikoschutz von Entscheidungen	4.2.3.3 Rettung nur «systemrelevanter» Banken => Wettbewerbsverzerrung und «Zwei-Klassen-Gesellschaft»	4
Entscheidungen von Managern im Spannungsfeld zwischen eigenen Interessen und öffentlicher Wahrnehmung	4.2.8.10 Zunehmende Diskrepanz der Einkommen zwischen Niedrig- und Topverdienern wird historisch aufgezeigt	5
Mediale Darstellung von Managern, welche im Hinblick auf den eigenen Reichtum entscheiden	4.2.1.5 Gesellschaftlicher Druck hin zur Ausgewogenheit zwischen Ruhm/Reichtum und Haftbarkeit/Konsequenzen	3
Manager sind Leistungsdruck unterworfen, was ihre Entscheidungen beeinflusst	4.2.6.6 Dies ergibt ein Spannungsfeld zwischen Leistungsdruck und Kontrolle, Kompetenz und Überforderung	4
Charakter von Managern wird durch ihre Entscheidungen sichtbar	4.2.5.4 Die genannten Verhaltensweisen werden als Charakterzüge des Typus «Managers» definiert	3
Entscheide von Managern als Qualitätsmerkmal von Führungskompetenz	4.2.4.5 Frage nach der Gewährung der Boni im Verhältnis zum Geschäftserfolg oder der Führungskompetenz	2

Risikoevaluation ist die Entscheidungsgrundlage und Manager tendieren zur Risikoaffinität	4.2.11.10 Wiederkehrendes Muster riskanter Verhaltensweisen der Banken auch durch wechselnde Entscheidungsträger und daher Verlust der Erfahrungen aus Krisenjahren	4
Unzureichende wahrgenommene Verantwortungsübernahme seitens der Manager für ihre Entscheide	4.2.1.2 Haftbarkeit der Manager über ihr eigenes Vermögen für ihre Entscheidungen	5
Forderung nach Verhaltens- und Motivationsänderung	4.2.3.8 Übertragung der Verantwortung an den Staat bewegt Manager nicht zur Verhaltensänderung	6
Interne Eigentümerkontrolle zur besseren Überwachung von Managerentscheiden	4.2.11.6 Stärkere Einflussnahme durch die Aktionäre auf die Lohnstrukturen auf Grund der Ereignisse der Finanzkrise => konsultative Abstimmungen an der GV	1
Externe (staatliche) Kontrolle und Sanktionen von Managerentscheiden nötig	4.2.2.3 In gewissen Fällen Übernahme der Verantwortung durch den Staat nötig	6

Tabelle 2 - Dimensionen, Quellenartikel, Gewichtung

Diese von den Quelltexten abstrahierten, inhaltlichen Verdichtungen lassen sich auf Verbindungen zu anderen entscheidungsbezogenen Managementtheorien hin untersuchen, was im Folgenden im Rahmen des Theorieentwurfs sowie des Theoretical Sampling geschehen soll. Aus der Gewichtung der einzelnen Dimensionen stellt sich der *Machtaspekt* als das am häufigsten vorkommende Kriterium in Verbindung mit der *Entscheidung des Managers* heraus, weswegen sich das Theoretical Sampling im Folgenden auf diesen Begriff fokussiert.

6 Entwurf einer begründeten Manager-Theorie und Theoretical Sampling

Aus der im vorangegangenen Kapitel dargestellten Tabelle von abstrahierten Dimensionszusammenfassungen, welche sich jedoch im Sinne der Grounded Theory vom Datenkorpus herleiten lassen, soll im Folgenden der Versuch einer Theorieformulierung zu Managern unternommen werden. Dabei geht es um die

Integration der Dimensionen zu einem zusammenhängenden Konstrukt, welches die einzelnen Faktoren einbezieht und somit ein Bild des Managers skizziert, welches sich aus der Abstraktion der ursprünglichen Zeitungszitate verdichtet hat.

Der Manager ist dabei in seiner Funktion die ausführende Person der Kernkategorie «Entscheidung» und damit von verschiedenen Einflüssen und Kontexten geprägt. Gleichzeitig haben seine Entscheidungen Auswirkungen und Konsequenzen nicht nur für ihn selber, sondern auch für die ihn umgebende Gesellschaft mit all ihren Strukturen (Bevölkerung, Politik, Medien usw.).

Folgendes Schema fasst diese verschiedenen Faktoren zusammen und gruppiert sie nach ihren Typologien:

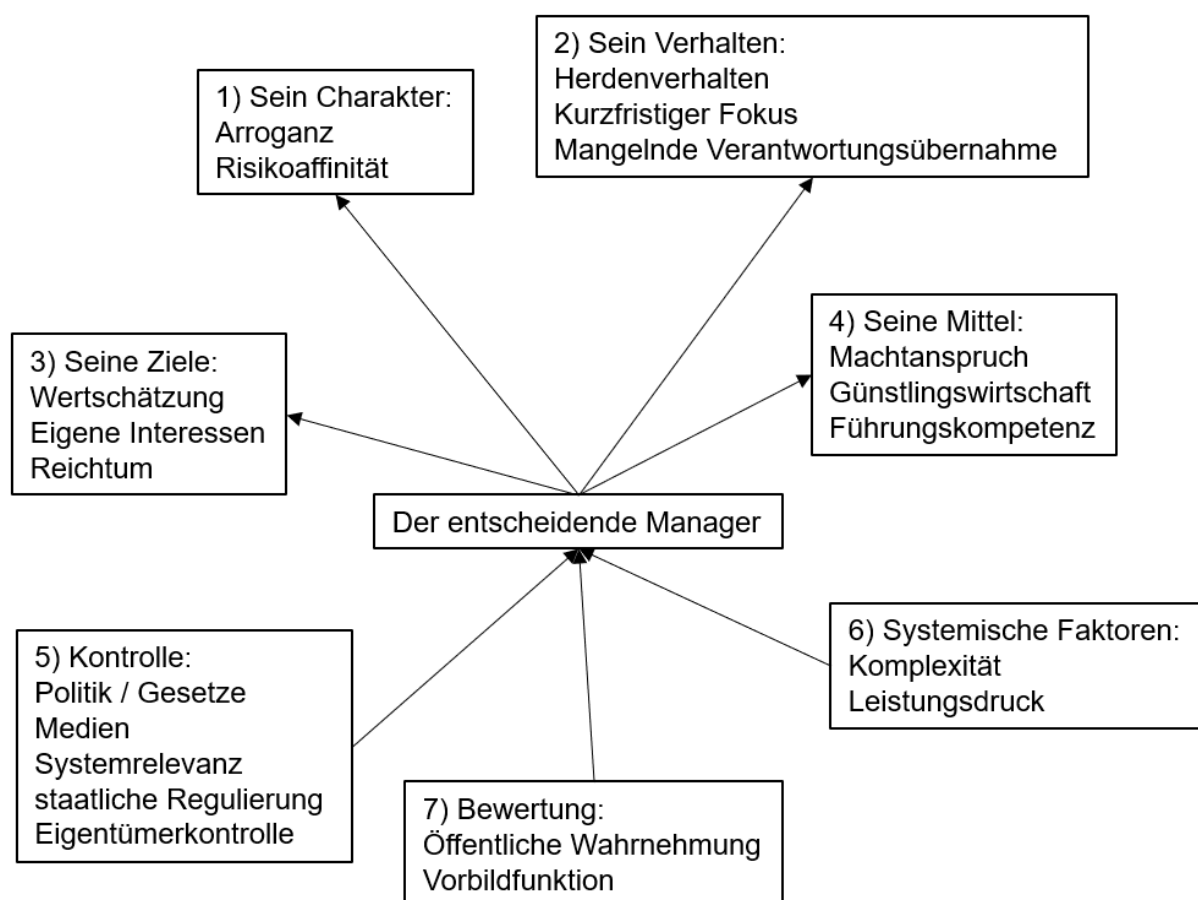


Abbildung 12 - Einflussfaktoren gegenüber dem entscheidenden Manager

An der Kernkategorie «Entscheidung des Managers» lassen sich alle dargestellten Faktoren und Eigenschaften anknüpfen, wodurch sichtbar wird, welche unterschiedlichen Einflüsse auf die Entscheidung eines Managers eine Wirkung haben.

Dabei sollte der Leser stets bedenken, dass diese abstrahierten Begriffe rund um den entscheidenden Manager allesamt ihren Ursprung im Datenkorpus der Quellenartikel haben, wodurch sie die Verbalisierung einer implizit in der medialen Berichterstattung vorhandenen Managertheorie darstellen. Es geht hier also nicht um eine auf direkt erhobenen empirischen Daten basierende Theorie, sondern vielmehr um eine «Theorisierung» dessen, was während der Finanzkrise 2008/2009 in den Medien über Manager berichtet wurde. Es ist deswegen bemerkenswert zu sehen, wie breit die Streuung der verdichteten Dimensionen ist, sodass sie von personenbezogenen bis zu externen Faktoren reicht.

Glaser / Strauss beschreiben die Formulierung einer Theorie (generating theory) als einen systematischen Prozess, welcher sich auf die erhobenen Daten bezieht. Dieser sollte auch überprüft werden (z.B. anhand von theoretical sampling), jedoch ist es nicht das Ziel, die formulierte Theorie übermässig zu prüfen, da dies den Formulierungsprozess hemmen würde. (Glaser / Strauss, 1967, S.28). Es ist nicht die präzise wiedergegebenen Quellen, welche bei der Theorieformulierung ausschlaggebend sind, sondern es geht um eine auf Quellen basierende Verallgemeinerung von Konzepten. Auch eine einzelne Quelle kann ein generelles Konzept aufzeigen, daher muss dieser Vorgang nicht in seiner Vollständigkeit abschliessend sein. Die Theorie muss dabei nicht in allen ihren Ausgestaltungen definiert werden, sondern sie muss möglichst viele relevanten Aspekte beschreiben (Glaser / Strauss, 1967, S.30). Es geht um eine Formulierung allgemeiner Feststellungen, welche sich auf verschiedene Fragestellungen beziehen lassen und nicht nur eine konkrete Situation beschreiben.

Auf Basis dieser Beschreibung der Theorieformulierung von Glaser / Strauss lassen sich aus den oben zusammengestellten Daten, welche ihren Ursprung im Datenkorpus (Medienartikel) haben, folgende Feststellungen machen. Diese leiten sich von den Zusammenhängen zwischen dem Manager und den verschiedenen Einflüssen und Faktoren (siehe Schema S.124) ab und dienen als direkte Grundlage für die nachfolgende Theorieformulierung:

- 1) Wie bei jedem Menschen wirkt sich der individuelle *Charakter* auch auf die innere Motivation und dadurch auf die Entscheidungen des Managers aus
- 2) Dies äussert sich im *Verhalten* und wird somit gegenüber von Aussenstehenden sichtbar.

- 3) Formulierten *Ziele* von Managern bilden die Grundlage und Visionen ihrer Handlungen und sind damit determinierende Faktoren für ihre Entscheidungen
- 4) Die den Managern zur Verfügung stehenden *Mittel* sind die Quellen und Legitimationen ihrer Entscheidungen
- 5) *Kontrollinstanzen* unterschiedlicher Art werden als notwendig angesehen, da die Selbstregulierung von Managern als unzureichend betrachtet wird
- 6) *Systemische Faktoren* bilden den Handlungsraum für die Auswirkungen der Entscheidungen von Managern und sind gleichzeitig ihre Überwacher
- 7) Der gesellschaftliche Spiegel wird als *Bewertungsmittel* den Managern durch die Öffentlichkeit und ihre Ansprüche an diese Position und Funktion vorgehalten

Die zahlreichen Einflüsse, welche sich auf den Entscheidungsmoment von Managern auswirken sind in der vorliegenden Analyse im Datenkorpus begründet und gleichzeitig auf die Stufe einer allgemeinen Managertheorie abstrahiert. Die Abdeckung unterschiedlicher Facetten des «entscheidenden Managers» - von persönlichkeitsbezogen bis zu den Rahmenbedingungen ihrer Funktionsausübung – deuten auf eine thematisch breit abgestützte, ursprüngliche, mediale Berichterstattung hin, und gibt gleichzeitig ein (fast) vollständiges Bild des Managers wieder.

Zusammenfassend lässt sich die Essenz der Theorie so formulieren:

Basierend auf ihren psychologischen Prägungen und den daraus erwachsenden Motivationen und Zielen, treffen Manager Entscheidungen in einem komplexen und leistungsorientierten Umfeld, gesteuert durch ihre Mittel und Fähigkeiten, unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen und der Beobachtung durch Kontrollinstanzen.

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln die Sinneinheiten aus den Artikelziten analysiert und zu Achsenkategorien gruppiert, die Kernkategorie herausgearbeitet, und zuletzt eine Formulierung einer begründeten Managertheorie vorgenommen wurde, geht es nun im Rahmen des **Theoretical Sampling um die Erläuterung der formulierten Theorie anhand einer schon existierenden Managementtheorie**. Um die Theorie zu verdichten und ihre einzelnen Eigenschaften zu

konzeptualisieren, sowie ihnen damit einen übergeordneten, gebietsübergreifenden Zusammenhang zuzuschreiben, ist eine Analyse von bereits existierenden Managementtheorien hilfreich, auf welche sich die Eigenschaften beziehen können, bzw. in welchen sie sich wiederfinden lassen. Beim von Strauss / Corbin beschriebenen Theoretical Sampling geht es dabei um eine externe in-Beziehung-Setzung des erarbeiteten Inhaltes mit schon existierenden Theorien. Der zentrale Punkt dieses Arbeitsschrittes ist die Verdichtung der Eigenschaften der gebildeten Theorie anhand von Bezügen aus anderen Theorien, wodurch ein Netzwerk an Verbindungen entsteht. Die Autoren gehen dabei von einer zusätzlichen, empirischen Untersuchung aus, um anhand neu gewonnener Daten die Verhältnisse zum bestehenden Datenmaterial aufzuzeigen (Strauss / Corbin, 1996, S.148ff.). Dies ist wohl bei qualitativen Befragungen von Individuen oder Personengruppen sinnvoll, bei welchen sich zum Beispiel zusätzlichen Befragungen durchführen lassen. Da in der vorliegenden Arbeit jedoch mit einem abgeschlossenen Materialkorpus gearbeitet wird (definiert nach bestimmten Quellen und Zeitrahmen), basiert die Beziehungsdarstellung hier nicht auf zusätzlichen empirischen Daten, sondern soll durch eine Gegenüberstellung mit einer bestehenden Theorie geschehen. Diese Vorgehensweise garantiert den Fokus auf die hier vorliegenden empirischen Daten, d.h. die Zeitungsartikel und die daraus definierten Zitate zu Managern, dem Management und der Bankenwelt. So kann eine Vermischung mit anderen empirisch gewonnen Daten und damit eine Verwässerung der Betrachtung vermieden werden. Theoretisches Sampling wird als weiterer Analyseschritt zur Erreichung bestimmter Ziele eingesetzt, um ein Blockieren innerhalb von schon vorhandenen Daten zu verhindern. Es dient dazu,

- Eigenschaften der Kategorien zu skizzieren
- Vorahnungen zu den Kategorien zu prüfen
- Eigenschaften der Kategorien zu verdichten
- zwischen den Kategorien zu unterscheiden
- Beziehungen zwischen Kategorien zu klären
- Variationen im Prozess zu identifizieren

(vgl. Charmaz, 2006, S.104)

Diese Auswahl theoretischer Anforderungen an das Sampling ist weder zwingend noch abschliessend, soll aber eine Hilfestellung bei der Analyse der einzelnen Kategorien und ihrer Eigenschaften bieten. Kathy Charmaz definiert das Hauptziel des theoretischen Samplings als das «Erarbeiten und Verfeinern der Kategorien, welche die Theorie bilden» (Charmaz, 2006, S.96). Dabei ist wichtig zu beachten, dass das theoretische Sampling dazu dienen soll, die theoretischen Kategorien weiter zu entwickeln und daher von anderen Sampling-Typen unterschieden wird, wie zum Beispiel:

- Sampling um die anfänglichen Untersuchungsfragen zu klären
- Sampling um Populationsverteilungen wiederzugeben
- Sampling um Negativbeispiele zu finden
- Sampling bis keine neuen Daten mehr entstehen

(vgl. Charmaz, 2006, S.100)

Für die vorliegende Analyse ist es wichtig, die Abstraktion von den Achsenkategorien und den Dimensionen mit direktem Bezug zur Kernkategorie auf eine weitere Managementtheorie durchzuführen, um den Fokus auf die Kernkategorie **ENTSCHEIDUNG DES MANAGERS** nicht zu verlieren.

Es stehen potenziell unterschiedliche Managementtheorien zur Verfügung, zu welchen die hier vorliegende Analyse in Beziehung gesetzt werden könnte. Diese reichen von den sogenannten klassischen Managementtheorien, über Human-Relations-Ansätze bis zu Systemtheorien, welche auch Managementaspekte beinhalten.¹

Erstere beinhalten das Bürokratiemodell von Max Weber (Hierarchie, Autorität, Regeln), den «Taylorismus» (Effizienz und Produktivität) sowie die formelle Organisationsbeschreibung von Henri Fayol. Alle diese frühen Theorien der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts konzentrierten sich auf die organisatorische Funktionsweise von Unternehmen, ihre Strukturen und die dazu nötigen Hierarchien. Aspekte des Individuums – sei es auf Manager- oder Mitarbeitererebene – wurden dabei weitgehend ausgeblendet. Es zählte einzig die Produktivität und Effizienz,

¹ vgl. <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models>

ohne Berücksichtigung der menschlichen Einflüsse und der existierenden Abhängigkeiten.

Demgegenüber betrachten die Human-Relations-Ansätze von Edgar H. Schein und Elton Mayo die menschlichen Aspekte in Organisationen. Ihr Fokus liegt auf menschlichen Verhaltensweisen, den Bedürfnissen von Mitarbeitern und sie versuchen, nicht nur deskriptiv zu arbeiten, sondern aus ihren Arbeiten Voraussagen zu menschlichen Verhalten ableiten zu können. Diese Art von Theorien scheinen für einen Vergleich zur hier vorliegenden Analyse deswegen besonders interessant, da sie die Einflüsse verschiedener persönlicher und externer Faktoren auf den Manager beschreiben. Damit greifen sie ähnliche Aspekte rund um die Entscheidungsfindung der Manager auf, wie sie in dieser Arbeit von den abgeleitet und abstrahiert wurden.

Managementtheoretische Überlegungen fanden auch Eingang in die generellen Systemtheorien wie diejenige von Niklas Luhmann, welche die Funktionsweise der Gesellschaft als Kommunikationsnetzwerk erklärt. Auch hier spielen gegenseitige Beeinflussungen von Menschen (ihre Relationen zueinander) eine zentrale Rolle, jedoch scheint dieser Ansatz für einen Vergleich mit der hier vorliegenden Management-Entscheidungs-Theorie zu breit, da er alle Aspekte der Gesellschaft abdeckt.

Aus den oben genannten Gründen scheinen die von Edgar H. Schein in seinem Buch «Organizational Culture and Leadership» beschriebenen Managementaspekte die interessanteste Basis für eine In-Beziehung-Setzung zu dem in der hier vorliegenden Arbeit formulierten Manager-Entscheidungs-Komplex. Scheins Untersuchungsbereich ist die Organisationskultur und die Führung (leadership), was zahlreiche Manager-bezogenen Überlegungen beinhaltet. Er formuliert ein dreistufiges Modell der kulturellen Systeme, welches sich direkt auf die in der vorliegenden Arbeit formulierten Charakteristika und Einflüsse auf den *entscheidenden Manager* beziehen lassen (Schein, 2004, S.25ff.). Dies soll im Folgenden kurz erläutert werden, um dem Leser die Grundlagen von Scheins Theorie zu vermitteln:

- 1) Artefakte (Artifacts) – erkenn- und erfahrbare Manifestationen der Kultur, reichend von materiellen Sachen (Produkte, Technologie, Kleidung) über immaterielle Aspekte wie die verwendete Sprache oder die Umwelt, bis zur Art des zwischenmenschlichen Umgangs. Es geht aber auch um

Verhaltensweisen und organisatorische Prozesse, bei welchen Manager eine entscheidende Rolle spielen.

- 2) Werte und Glaubenssätze (Espoused Beliefs and Values) – diese Ebene bezieht sich auf Normen, Philosophien, Strategien, Verhaltensregeln und Gefühle der Personen, wie gewisse Dinge in einer Organisation sein oder funktionieren sollten. Idealerweise sollten alle Personen in einer Organisation dieselben kollektiven Werte und Glaubenssätze haben, um die Struktur in die gleiche Richtung zu steuern. Ist dies nicht der Fall, wird eine gesellschaftliche Validierung (social validation) von Werten nötig, um einen Konsensus zu finden.
- 3) Grundannahmen (Basic Underlying Assumptions) – Als Basis für die beiden oberen Punkte dienen Grundannahmen für das Selbstverständliche, also Vorgänge oder Strukturen, welche von Personen nicht (mehr) hinterfragt, sondern als gegeben vorausgesetzt oder angenommen werden. Menschen mit ähnlichen Grundannahmen stehen sich prinzipiell vertrauensvoller gegenüber, als solche mit unterschiedlichen.

Diese Ebene beeinflussen sich gegenseitig und kommen in Organisationen stets gemeinsam vor, da die Menschen, welche in Organisationen tätig sind, die genannten Ebene entweder selber mitbringen oder formen. Schein stellt diese Zusammenhänge folgendermassen dar:

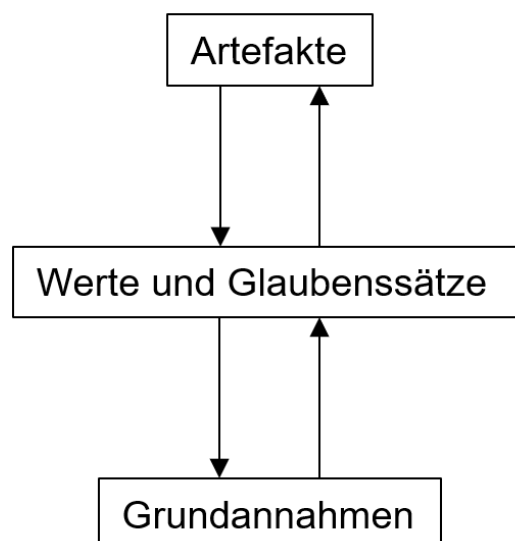


Abbildung 13 - Stufen der Organisationskultur nach Schein, 2004, S.26

Schein betrachtet den *entscheidenden Manager* als Führungsperson, welche auf allen drei Ebenen eine Rolle zu spielen hat. Das *Verhalten (1)* von Managern ist nach aussen sichtbar und kann interpretiert werden. Dies führt auch zur Bewertung ihres Verhaltens – im positiven wie auch im negativen Sinne. Mit ihren *Glaubenssätzen (2)* beeinflussen Manager ihr Umfeld, da sie durch ihre Macht und Autorität Einfluss auf die Organisation ausüben können. Da jeder Mensch (also auch jeder Manager) mit den eigenen *Grundannahmen (3)* arbeitet, wirken sich diese auf die Handlungen und Einstellungen einer Person aus, damit auch auf die Entscheidungen von Managern.

Wie schon erwähnt, wurde beim Vorgang des selektiven Kodierens die Macht als die grösste Dimension mit den häufigsten Bezügen zum Materialkorpus eruiert. Deswegen soll im Rahmen des Theoretical Sampling gemäss dem durch K. Charmaz beschriebenen Vorgehen der *entscheidungsbezogene Machtbegriff* in Bezug auf die Managementtheorie von Schein verdichtet und die verschiedenen Beziehungen zwischen den Kategorien geklärt werden (Charmaz, 2006, S.104).

6.1 *Macht und Managemententscheidung verdichtet anhand E.H. Scheins Theorie der Organisationskultur und Leadership*

Zur Erinnerung seien hier zunächst die Zitate aus Kapitel 4.2, welche eine Verbindung zur Dimension «Macht» aufweisen, nochmals aufgelistet. Diese wurden im Zuge des freien Kodierens (Kap. 3) herausdestilliert und während des axialen Kodierens (Kap. 4) auf die Kernkategorie *Entscheidung des Managers* bezogen. Die Aufstellung wird dem Leser helfen, eine bessere Übersicht über den hier erörterten Machtbegriff zu bekommen, um so dessen Verdichtung anhand von E.H. Scheins Theorie nachvollziehen zu können:

- 4.2.2.4 Kontrollgremien (Aktionärsversammlung) haben oft zu wenig Macht, um sich gegenüber Managern (z.B. VR / CEO) durchzusetzen
- 4.2.7.7 Statussymbole und Machtattribute spielen eine wichtige Rolle bei der Findung der eigenen Identität und werden im Erwachsenenalter zu Begleitelementen der Machtausübung

- 4.2.9.1 Kritische Betrachtung des Verhältnisses von Managern zu «Macht und Machtmissbrauch»
- 4.2.9.4 Machtfülle der Manager innerhalb von Unternehmen, auch gegenüber den Aktionären
- 4.2.9.7 Machtausübung als Faktor im Verhältnis der Marktteilnehmer zueinander (Marktdominanz, Gewinnmaximierung, Marktanteile)
- 4.2.9.8 Strategie der Machtkumulation bei Expansionsbestrebungen einer Unternehmung (Firmenkäufe, Fusionen)
- 4.2.9.9 Teilweise spielen dabei auch Machtansprüche einzelner Entscheidungsträger eine Rolle
- 4.2.9.10 Machtasymmetrie zwischen Firmen und ihren Kunden (Firmengrösse, Marktpositionierung, Art der angebotenen Produkte/Dienstleistungen, Monopole)
- 4.2.9.11 Management als Entscheidungsinstanz bei der Ausgestaltung der Machtausübung gegenüber Kunden
- 4.2.9.12 Bei offensichtlichem Machtmissbrauch greift der Staat mit Sanktionen korrigierend ein (Bussen, Kompensationszahlungen)
- 4.2.9.15 Formelle Macht: direkt an eine Position, Funktion oder Hierarchieebene geknüpft und durch offizielle Strukturen untermauert
- 4.2.9.16 Formelle Macht kann Orientierung innerhalb grosser und komplexer Strukturen geben
- 4.2.9.17 Informelle Macht als Fähigkeit, Menschen zu führen oder zu beeinflussen und Ziele zu erreichen, ohne sich auf fixe Strukturen berufen zu müssen oder eine formell weisungsbefähigte Stellung inne zu haben

4.2.9.19 Qualitative Faktoren wie Betriebsklima, Teameffizienz oder Mitarbeitermotivation hängen mit informeller Macht zusammen

4.2.9.21 Informelle Macht kann bei schwierigen Vorgängen in einem Unternehmen motivierend und effizienzsteigernd eingesetzt werden (z.B. bei grossen Änderungen)

Diese Liste wurde aus den vorangegangenen Analysen der Dimension «Macht» erarbeitet, sodass im Folgenden die Theorie von E.H. Schein zur weiteren inhaltlichen Klärung und Verdichtung des Machtbegriffs im Managementzusammenhang beigezogen wird. Die einzelnen Punkte lassen sich nach den Gruppierungen des Schemas auf S.124 in Bezug auf die «Entscheidung des Managers» und die «Macht» folgendermassen ordnen:

1) Sein Charakter: Arroganz, Risikoaffinität:

4.2.9.7 **Machtausübung** als Faktor im Verhältnis der Marktteilnehmer zueinander (Marktdominanz, Gewinnmaximierung, Marktanteile)

4.2.9.11 Management als Entscheidungsinstanz bei der **Ausgestaltung der Machtausübung** gegenüber Kunden

2) Sein Verhalten: Herdenverhalten, Kurzfristiger Fokus, Mangelnde Verantwortungsübernahme

4.2.9.4 **Machtfülle** der Manager innerhalb von Unternehmen, auch gegenüber den Aktionären

4.2.9.8 Strategie der **Machtkumulation** bei Expansionsbestrebungen einer Unternehmung (Firmenkäufe, Fusionen)

4.2.9.10 **Machtasymmetrie** zwischen Firmen und ihren Kunden (Firmengrösse, Marktpositionierung, Art der angebotenen Produkte/Dienstleistungen, Monopole)

3) Seine Ziele: Wertschätzung, Eigene Interessen, Reichtum

4.2.7.7 **Statussymbole und Machtattribute** spielen eine wichtige Rolle bei der Findung der eigenen Identität und werden im Erwachsenenalter zu Begleitelementen der Machtausübung

4) Seine Mittel: Machtanspruch, Günstlingswirtschaft, Führungskompetenz

4.2.9.9 Teilweise spielen dabei auch **Machtansprüche** einzelner Entscheidungsträger eine Rolle

4.2.9.17 Informelle Macht als **Fähigkeit, Menschen zu führen** oder zu beeinflussen und Ziele zu erreichen, ohne sich auf fixe Strukturen berufen zu müssen oder eine formell weisungsbefähigte Stellung inne zu haben

4.2.9.19 Qualitative Faktoren wie **Betriebsklima, Teameffizienz oder Mitarbeitermotivation** hängen mit informeller Macht zusammen

5) Kontrolle: Politik / Gesetze, Medien, Systemrelevanz, staatliche Regulierung, Eigentümerkontrolle

4.2.2.4 **Kontrollgremien** (Aktionärsversammlung) haben oft zu wenig Macht, um sich gegenüber Managern (z.B. VR / CEO) durchzusetzen

4.2.9.12 Bei offensichtlichem Machtmissbrauch greift der **Staat mit Sanktionen** korrigierend ein (Bussen, Kompensationszahlungen)

6) Systemische Faktoren: Komplexität, Leistungsdruck

4.2.9.15 Formelle Macht: direkt an eine **Position, Funktion oder Hierarchieebene** geknüpft und durch offizielle Strukturen untermauert

4.2.9.16 Formelle Macht kann Orientierung innerhalb **grosser und komplexer Strukturen** geben

7) Bewertung: Öffentliche Wahrnehmung, Vorbildfunktion

4.2.9.1 **Kritische Betrachtung** des Verhältnisses von Managern zu «Macht und Machtmissbrauch»

Im Folgenden werden die Sinnzusammenhänge dieser einzelnen Punkte auf die Theorie von E.H. Schein bezogen. Zur Verdeutlichung dieser Beziehungen finden sich in Klammern die Verweise auf die einzelnen nummerierten Zitate, z.B. (4.2.9.7) usw.:

1) Sein Charakter: Arroganz, Risikoaffinität:

In Unternehmenskulturen mit nicht kritikfähigen und sich nicht hinterfragenden Managern werden ihre persönlichen Einstellungen sowie Überzeugungen intern sowie nach aussen ungefiltert weitergeführt, und die Belegschaft entwickelt Anpassungsstrategien für einen konstruktiven Umgang mit solchen Vorgesetzten. Eine derartige Art der Machtausübung wurde während der Finanzkrise als typische Charaktereigenschaft von Managern beanstandet (4.2.9.7, 4.2.9.11). Diese Taubheit gegenüber kritischer Stimmen stellt Schein nicht nur bei Managern, sondern auch bei ganzen Teams fest, was einer Verbesserungskultur im Unternehmen schadet. (Schein, 2004, S.252). Die Möglichkeit scheint denkbar, dass gewisse Entscheidungen vor und während der Finanzkrise durch Strukturen solcher Art geprägt waren, wodurch eine bessere Risikoabschätzung z.B. von Investitionen verhindert wurde. Ein **risikoaffiner Charakter** von Managern in Verbindung mit **mangelnder Kritikfähigkeit der eigenen Entscheidungen** könnte als eine der möglichen Ursachen der Finanzkrise interpretiert werden (vgl. Dimension Risikoaffinität).

2) Sein Verhalten: Herdenverhalten, Kurzfristiger Fokus, Mangelnde Verantwortungsübernahme:

Topmanagement-Funktionen sind definitionsgemäss durch eine grosse Macht- und Entscheidungsgewalt charakterisiert. Diese **Machtfülle** (4.2.9.4) ist ein definierendes Moment des Verhaltens von Managern, da jede ihrer Handlungen einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmen und damit die darin tätigen Menschen haben und ihr Verhalten nicht nur minutiös beobachtet, sondern auch interpretiert und potenziell kritisiert wird. Die negativen Schlagzeilen während der Finanzkrise fokussierten insbesondere auf das **Ausmass der Entscheidungsgewalt** (4.2.9.8), welche einzelne Manager durch ihre strategischen Entscheide erhalten haben und dadurch potenziell ohne oder mit nur geringer Kontrolle ihre Unternehmen führen konnten. Die im Materialkorpus beschriebene **Machtasymmetrie zwischen Firmen und Kunden** (4.2.9.10) lässt sich auch auf die Unterschiede der firmeninternen Machtdistribution beziehen, da in dem Fall ebenfalls ungleiche Machtansammlungen zu **Verzerrungen in den Entscheidungsabläufen** führen können. Schein beschreibt diese Problematik im Zusammenhang von machtvollen Managern, welche durch ihre

Angestellten nicht hinterfragt werden (dürfen), was zu einseitigen Entscheidungen ohne Berücksichtigung aller verfügbaren Informationen und Alternativen führen kann (Schein, 2004, S.253).

3) Seine Ziele: Wertschätzung, Eigene Interessen, Reichtum

In etablierten Unternehmen wie den Grossbanken, aber auch in anderen «reifen» Firmen, sind Änderungen von Struktur und Kultur deswegen so schwierig und langsam, weil die angestammten Führungsprinzipien perpetuiert werden und so keine Hinterfragung von existierender Macht stattfindet (Schein, 2004, S.409). Solche persönlichen Einstellungen von Managern werden nicht nur in ihren Handlungen, sondern oft auch an den von ihnen **zelebrierten Machtsymbolen** sichtbar. Die während der Finanzkrise oft kritisierte **Schau-Stellung von Statussymbolen** durch Topmanager lässt sich im Hinblick auf ihren Bewahrungswunsch ihres Besitzstandes interpretieren (4.2.7.7). Reiche Topmanager präsentieren oft gerne ihre Erfolge und nutzen dafür materielle Symbole, welche von der breiten Bevölkerung als Status-unterstreichend verstanden werden (vgl. Dimension Reichtum, Statussymbole). Wollen Unternehmen eine solche Kultur des Sich-brüsten ändern, sind radikale Wechsel des Topmanagements nötig, welche eine andere Sichtweise der Visibilität ihres Erfolgs mitbringen. Solche Bewegungen müssen top-down geschehen und vorgelebt werden, um einen nachhaltigen Wechsel in der Unternehmens- und daher auch der Entscheidungskultur hervorzurufen.

4) Seine Mittel: Machtanspruch, Günstlingswirtschaft, Führungskompetenz:

Die Medien widerspiegeln in ihren Berichten die **Machtansprüche** von Managern während der Finanzkrise (4.2.9.9). Den Anspruch der Manager auf ihre Macht zeigt Schein exemplarisch anhand von initialen Machtverteilungskämpfen in neu formierten Gruppen (Teams oder Jungunternehmen) auf (Schein, 2004, S.120ff.). Sein Ansatz verdeutlicht die Frage nach den Machtansprüchen seitens der Manager, welche in der vorliegenden Arbeit erörtert wurde. Macht und Autorität sind in den meisten Organisationen durch klare Hierarchien und strikte Strukturen definiert, jedoch wenn es um die Zuteilung von Macht geht, kommen nicht selten Emotionen oder sogar Aggressionen zum Vorschein, da jede Führungskraft die grösstmögliche Machtfülle erhalten möchte. Dies hat auch mit informeller Macht zu tun und beeinflusst massgeblich das **Betriebsklima, die Transparenz und damit auch die**

Mitarbeitermotivation (4.2.9.19). Gleichzeitig bildet die informelle Ausgestaltung von Macht, Einfluss und Hierarchie gesellschaftliche Normen innerhalb eines Unternehmens und trägt somit direkt zur Kulturgestaltung in Firmen bei (Schein, 2004, S.123).

5) Kontrolle: Politik / Gesetze, Medien, Systemrelevanz, staatliche Regulierung, Eigentümerkontrolle

Entscheidungen von Managern werden von zahlreichen Faktoren beeinflusst und müssen stets in ihrem Gesamtkontext interpretiert werden. Deswegen ist es von aussen nicht immer einfach, gewisse Managemententscheidungen zu verstehen oder nachzuvollziehen. Mit der daraus potenziell entstehenden Kritik müssen Manager umgehen können, da **Kontrollinstanzen** (intern wie extern) möglicherweise nicht über die Gesamtheit der Hintergrundinformationen verfügen, um eine Entscheidung entsprechend einordnen zu können (4.2.2.4, 4.2.9.12). Deswegen ist für Aussenstehende die wahrnehmbare Kommunikation von Managern – nicht nur das Gesagte, sondern auch ihre Verhaltensweisen im Allgemeinen und das auf was sie besonderen Wert legen – ein essenzielles Mittel um ihre Einstellungen und Prinzipien verständlich zu machen (Schein, 2004, S.246).

6) Systemische Faktoren: Komplexität, Leistungsdruck

Die Entscheidungsgewalt von Managern basiert auf ihrer hierarchischen Stellung und daher auf ihrer **formellen Macht** – (4.2.9.15; 4.2.9.16). Diese Unterscheidung ist auch Bestandteil von die durch Schein formulierten Probleme, welche im Managementkontext gelöst werden müssen (Schein, 2004, S.179):

1. Rolle und Identität
2. Macht und Einfluss
3. Bedürfnisse und Ziele
4. Akzeptanz und Vertrautheit

Scheins Ansatz der Lösungsnotwendigkeit dieser Charakteristika von Beziehungen in Unternehmen veranschaulicht die Komplexität der Realität, in welcher sich ein Manager bewegt und lässt sich zum einen auf die Diskussion der **Komplexität** des Systems (vgl. Dimension «Komplexität») beziehen, zum anderen auch auf die Eigenschaften von Managercharakter (vgl. Dimension «Verhaltensweisen /

Charakter»). Es ist die Mischung der vier von Schein formulierten Punkte, welche zu den beschriebenen Verhaltensweisen führt, welche im Laufe der Analyse in dieser Arbeit identifiziert wurden. *Rolle und Identität* definieren das Selbstverständnis von Managern innerhalb von Unternehmen und gegenüber der Aussenwelt. Dadurch wird auch das Bild gezeichnet, welches ein Manager gegenüber der Öffentlichkeit gibt. Die öffentliche Wahrnehmung wird somit auch durch das Eigenverständnis und die daraus erwachsenden Verhaltensweisen eines Managers geprägt (vgl. Achsenkategorie «Kontext»). *Macht und Einfluss* bezeichnen die Typologie der Managementfunktion an sich und können mit Arroganz und Gier (Achsenkategorie «ursächliche Bedingungen» und «Strategien») einhergehen. *Bedürfnisse und Ziele* sind die Motivatoren von Managern, ihre Mittel dahingehend einzusetzen und spiegeln sich im Streben nach Wertschätzung (vgl. Achsenkategorie «ursächliche Bedingungen») sowie Erfolg (vgl. Achsenkategorie «intervenierende Bedingungen») wieder. Ebenfalls wird das Verhalten von Managern und somit ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit von ihren Zielen und Bedürfnissen beeinflusst und wirkt sich so auf ihre Entscheidungen aus. Wenn Manager ihre Ziele verfolgen, werden sie Entscheidungen treffen, welche die Geschicke von Unternehmen in die angepeilte Richtung bewegen. *Akzeptanz und Vertrautheit* sind Voraussetzungen für eine positive Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Belegschaft. Nur wenn ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann, werden Angestellte die Vorgaben des Managements verstehen, nachvollziehen und umsetzen können und wollen. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil von Führungskompetenz und führt idealerweise zu einer gelungenen Mitarbeitermotivation (vgl. Achsenkategorie «Strategien»). Nur auf dieser Basis können Macht und Entscheidungen von Managern ihre volle Wirkung entfalten, denn sie müssen in den meisten Fällen von der Belegschaft umgesetzt werden.

7) Bewertung: Öffentliche Wahrnehmung, Vorbildfunktion

Entscheidungen und damit die Machtausübung charakterisieren sich auch dadurch, in welchem Sinn und Geist diese Funktionen ausgeübt werden. In Machtpositionen ist die Versuchung gross, die eigenen Denkmuster durch die geeignete Auswahl von Mitarbeitern zu replizieren und dadurch – bewusst oder unbewusst – die Unternehmenskultur in eine ganz bestimmte Richtung zu treiben (Schein, 2004, S.303). Damit besteht die **Gefahr von Machtmissbrauch und ihre Wahrnehmung**

in der Öffentlichkeit (4.2.9.1) oder zumindest einem gewissen Grad an nicht objektiv begründeten Präferenzen bestimmter Personen als Kandidaten für Entscheiderpositionen (vgl. auch Dimension Günstlingswirtschaft). Schein sieht dies nicht nur als ein Problem im Einzelfall, sondern als Gefahr für die gesamte Unternehmenskultur, welche dadurch nicht stets die besten, verfügbaren Personen bevorzugt, sondern diejenigen mit den besten persönlichen Kontakten zu den Entscheidern. Eine so gestaltete Unternehmenskultur verhindert auch eine Mixität ihrer Belegschaft im Hinblick auf Qualifikationen, persönliche Hintergründe oder gesellschaftskulturelle Ursprünge. Eine zu starke Homogenität kann jedoch für die Kreativität im Unternehmen schädlich sein, da sich verschiedene Sichtweisen so nicht produktiv konfrontieren können. Es liegt also an den Managern, durch die **Übernahme einer Vorbildfunktion** die firmeninterne Diversität und dadurch das Entstehen unterschiedlicher Subkulturen im positiven Sinne zu fördern (Schein, 2004, S.317).

E.H. Scheins Theorie zur Unternehmenskultur und Leadership konnte in den oben angebrachten Punkten zu einer im Sinne von K. Charmaz' durchgeführten Verdichtung der hier formulierten entscheidungsbezogenen Managementtheorie genutzt werden. Die Beziehungen der einzelnen Machtaspekte- und -Typologien zueinander wurden anhand von Scheins Kulturbegriff erläutert und ihre Zusammenhänge mit der Kernkategorie «Entscheidung des Managers» wurden herausgearbeitet. Ebenfalls konnten Beziehungen zu anderen im Laufe dieser Arbeit definierten Dimensionen aufgezeigt werden, wodurch die *Entscheidung des Managers* in ein Netzwerk korrespondierender Aspekte der Theorie eingebettet wurde.

Bezüglich der in diesem Kapitel formulierten Theorie der Entscheidungsfindung durch Manager lässt sich festhalten, dass es einer differenzierten Betrachtung von Ausgangsbedingungen, Einflüssen, Beteiligten und existierenden Systeme bedarf, um einen Managemententscheid in seiner Gesamtheit zu verstehen. Eine reine Begutachtung der Auswirkungen eines Managemententscheids scheint deswegen zu kurz zu greifen, da die hohe Komplexität und eine grosse Anzahl an unterschiedlichen Einflussfaktoren jede Entscheidung prägen und sie daher erst in einem breit abgestützten Kontext richtig eingeschätzt werden kann. Der breite

Datenfundus, welcher als Basis der vorliegenden Arbeit verwendet wurde, zeigt durch sehr unterschiedliche Betrachtungsweisen, Thematiken und Einschätzungen der Ereignisse der Finanzkrise 2008/2009 die Vielfalt der Faktoren auf, welche sich auf Managemententscheidungen auswirken. Der «entscheidende Manager» befindet sich in einem Netzwerk eigener Prädispositionen, interner Firmenstrukturen sowie externer Einflüsse und muss während seiner Entscheidungsüberlegungen alle diese Faktoren – bewusst oder unbewusst – berücksichtigen. Die Theorie wurde im Verlaufe des Theoretical Sampling der Machtdimension anhand von E.H. Scheins Theorie der Unternehmenskultur vertieft erklärt. Zahlreiche Ausführungen Scheins haben die hier formulierten Theorieaspekte verdeutlicht, indem sie aufgezeigt haben, dass die Macht ein grundlegender Pfeiler für Managemententscheidungen darstellt. Sie kann allerdings sehr unterschiedlich ausgestaltet sein und sich verschiedentlich nach aussen zeigen. Diametral verschiedene Führungsstile, mehr oder weniger einbezogene Mitarbeiter und Teams oder macht- und statusorientierte Charakter von Managern sind nur ein paar Beispiele, wie Macht und Machtverhältnisse sich in Unternehmen auf die Entscheidungen von Managern auswirken. Es konnte auch gezeigt werden, wie die Macht von Managern von externen Instanzen wie der Politik, Medien oder der Bevölkerung eingeschätzt wird und wie aus der Unzufriedenheit der Gesellschaft mit Managemententscheidungen (wie während der Finanzkrise) auch Forderungen nach Änderungen von Kontrollen, Systemen und persönlichen Einstellungen der Manager aufkommen können. Macht und Entscheidungsgewalt sind somit eng verwoben und ihre individuelle Ausgestaltung beeinflusst das sichtbare Resultat des Verhaltens von Managern.

Die Charakterisierung der Managementfunktion durch die *Macht als Fundament* und die *Entscheidung als Hauptergebnis* der Handlungen und des Verhaltens erscheint zwar zutreffend, jedoch muss sie durch die zusätzliche Betrachtung der genauen Umstände und Einflussfaktoren ergänzt werden, wie am Anfang dieses Kapitels in der Grafik dargestellt wurde.

7 Ausblick in die Zukunft

Die Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit hat schon verschiedene Krisen mit unterschiedlichen Auslösern und Auswirkungen hervorgebracht, angefangen beim Börsencrash vom 24. Oktober 1929 und der damit zusammenhängenden Krise der 1930er Jahre (Todev, 2013, S.17). Doch das globale Ausmass der Finanzkrise 2008-2009 übertraf was den finanziellen Schaden und die langfristigen Folgen auf Millionen von Menschen und ganze Bankinstitute aufgrund der sehr weitreichenden Vernetzung der Finanzsysteme und -Plätze rund um den Globus alle früheren Krisen. Solche einschneidenden Ereignisse ziehen unterschiedliche Reaktionen der Gesellschaft – allen voran der Politik – nach sich und äussern sich in ruckartigem Umdenken und damit einhergehend in politischen, geistigen und gesellschaftlichen Veränderungen. Es ist also nicht verwunderlich, dass, wie in der vorliegenden Arbeit exemplarisch aufgezeigt wurde, das mediale Echo und damit die gesellschaftliche Diskussion zu diesen Vorgängen und den verantwortlichen Akteuren sehr intensiv und langanhaltend ausfielen. Dadurch wurde insbesondere die Politik gezwungen, Massnahmen auszuarbeiten, um solche globalen Gefahren eines Zusammenbruchs des Finanzsystems künftig zu verhindern. Zahlreiche Eingriffe in die Finanzmarktarchitektur sollten das System stabilisieren. Dabei waren die Zuständigkeitsbereiche des Bankenmanagements, der Ratingagenturen und Wirtschaftsprüfungsstellen bis hin zu den staatlichen Notenbanken im Fokus (Todev, 2013, S.419ff.). Die geplanten und durchgeführten Neuerungen betrafen zahlreiche hoch-technischen Aspekte der Finanz- und Geldsystems sowie der politischen Rahmenbedingungen, welche in dieser Arbeit nicht einzeln und detailliert erörtert werden sollen.

Vielmehr ist es wichtig festzuhalten, dass es wohl zukünftig nicht nur der noch strengeren Regelung und Kontrolle durch den Staat bedürfen wird, um solche oder ähnlich Krisen zu vermeiden. Zwar wurden durch neue Regelungen des Systems Banken teilweise gezwungen, ihr Vermögensverwaltungs- und Investitionsgeschäft auszulagern und es vom operativen Geschäft zu trennen (Koslowski, 2009, S.238ff.), wodurch eine Verminderung der Übertragbarkeit von Risiken der Investitionen auf Vermögen von Kunden garantiert werden sollte. Inwiefern diese Massnahme tatsächlich zu mehr Sicherheit geführt hat, wird immer noch diskutiert und ein genereller Konsens scheint – wiederum aus politischen Gründen - noch nicht

erreicht. Es gibt auch Meinungen, dass diese Auslagerung zu höheren Vermögensverwaltungskosten führt, wodurch Kapitaleigentümer wiederum höhere Renditen für ihre Anlagen fordern, was wiederum riskantere Anlagegeschäfte fördert. Wie schon hier erörtert wurde, ist mitunter die Ungleichverteilung des Vermögens an den Vorgängen auf den Finanzmärkten schuld, und damit auch ein entscheidender Faktor bei der Bildung von Krisensituationen. Durch die krisenbedingten Verluste auf dem investierten Kapital sind die finanziellen Folgen der Krise für die Vermögensbesitzer (und damit die Investoren) absolut gesehen am grössten, was zu einer Umverteilung des Vermögens führt. Die Verteilungswirkung der Krise könnte auch zu einer relativen Angleichung der sozialen Schichten und einer Verminderung der Vermögens- und Einkommensungleichheiten führen (Koslowski, 2009, S.241ff.). Es werden sich zukünftig weitere Krisen auch mit strengeren Regulierungen nicht zuverlässig verhindern lassen, da es immer einen gewissen Anteil an riskanten Investitionen irgendeiner Art geben wird und Akteure auch weiterhin unterschiedliche Einschätzungen und Entscheide in einer bestimmten Situation machen werden. Ein universeller Konsens bezüglich der Risikogestaltung des Finanzsystems wird kaum erreichbar sein, da die Zusammenhänge zwischen der Effizienz der Kapitalallokation, der Finanzwirtschaft und dem Wachstum der Realwirtschaft schwierig gegeneinander abzuschätzen sind. Allerdings lässt sich eine ethisch motivierte Reflexion der eigenen Taten seitens der Finanzinstitute fordern, welche auf dem Prinzip einer Verantwortungsübernahme und Verpflichtung für Handlungen basiert, deren Ziel es ist, dem Handelnden selber (z.B. finanzielle) Vorteile zu sichern (Koslowski, 2009, S.250ff.).

Die Diskussion der dafür zukünftig nötigen Managementgrundsätze und -Prinzipien wird nicht um eine Betrachtung von möglichen Veränderungen in der Sicht der Gesellschaft auf das Management und einen Wandel des Managements selber herumkommen. Dies wiederum ist keine neue Thematik, welche erst seit der Finanzkrise entstanden wäre. In den 1990er Jahren thematisierte der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Wolfgang H. Staehle von der Freien Universität Berlin im Anschluss an eine detaillierte Erörterung des Managements im historischen, verhaltenswissenschaftlichen, strategischen und organisatorischen Zusammenhang mögliche zukünftige Entwicklungen und Veränderungen desselben. Dabei sieht er eine der Aufgaben des Managements, die geleiteten Organisationen auf einen steten Wandel hin auszurichten und ihre Anpassungskapazität

sicherzustellen. Dabei stellt das ständige Lernen einer Organisation als Ganzes eine eminent wichtige Bedingung dar, da sich diese erst durch einen systematischen Lernprozess weiterentwickeln kann. (Staehle, 1999, S.898ff.). Die kostenmässigen Optimierungen von Unternehmen tragen zwar zu einer erhöhten Konkurrenzfähigkeit bei, jedoch haben die dabei entstehenden negativen Auswirkungen auf die Belegschaft nachhaltige Beeinträchtigungen in der Anpassungsfähigkeit zur Folge. Werden Unternehmen übermässig personell ausgedünnt, kommt der Lernprozess zum Erliegen. Daher sollte ein geplanter Wandel diesen möglichen Folgen Rechnung tragen und sie antizipierend minimieren. Das Management hat dabei die komplexe Aufgabe, nicht nur die kurzfristigen, finanziellen Folgen des Wandels vorausszusehen, sondern auch die parallel entstehenden negativen und langfristig andauernden Auswirkungen auf die Lernfähigkeit der Organisation zu berücksichtigen. Für einen solche geplanten Wandel summieren sich unterschiedliche Arten der Veränderung, welche erst in ihrer Totalität die Nachhaltigkeit des Prozesses ermöglichen (Staehle, 1999, S.924):

- Individuelle Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern
- Organisationskultur und -Klima
- Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie die strukturellen Regelungen im weitesten Sinne (Arbeitszeit, Lernformen)

Es reicht also weder nur bei den Individuen anzusetzen, und von ihnen eine Änderung ihres Denkens und Verhaltens zu fordern, noch, einzig die Prozesse und Strukturen eines Unternehmens neu auszurichten. Es müssen alle diese Faktoren parallel zusammenspielen, damit ein Wandel gelebt werden kann und über eine längere Zeit bestehen bleibt. Erst eine für die Angestellten nachvollziehbare Kombination aus ökonomischen und menschlichen Zielen eines Unternehmens lässt sie die Veränderungen verinnerlichen, akzeptieren und umsetzen. Diese Dimensionen werden als *Humanisierung* sowie als *Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation* definiert und ihre inhaltliche Übereinstimmung ermöglicht eine Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Verbesserung der Zufriedenheit der Teilnehmer (Staehle, 1999, S.925). Solche nicht einzig auf ökonomischen Faktoren und Leistungsindikatoren basierenden Konzepte des Wandels stossen prinzipbedingt auf Widerstand und sind deshalb nicht einfach umzusetzen. Die in den

vorangegangenen Kapiteln diskutierten Aspekte der Macht, persönlichen Ehrgeiz, wirtschaftlichem Erfolg und Reichtum sind auf das schon Erreichte ausgerichtet und daher Verhinderungsargumente gegenüber dem Wandel. Die Ursachen für Widerstand können sehr unterschiedlich sein, sowohl vom Individuum als auch von der Organisation selber ausgehen (Staehle, 1999, S.977ff.):

- Unwissenheit / mangelnde Information
- Trägheit oder versäumte Gelegenheiten
- Aufrechterhalten des status quo
- Soziale Gründe
- Interpersonelle Gründe
- Eigene Überzeugung / Erfahrung / fehlerhafte Annahmen

Diese eher als sozial-psychologisch klassifizierbaren Widerstände stellen für das Management und für das betroffene Individuum selber eine grosse Herausforderung dar, da sie nicht immer offensichtlich sind und daher aktiv gesucht werden müssen. Es erfordert von den Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern aber auch gegenüber sich selber viel Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis, um diese Faktoren zu erkennen und spezifisch anzugehen. Dabei spielt vermehrt auch die Geschwindigkeit der Veränderungen innerhalb von Organisationen eine wichtige Rolle bei deren Bewältigung. Was früher von einzelnen Führungskräften in einer autonomen und eigenständigen Arbeitsweise verarbeitet und dann entschieden wurde, muss in einer zunehmend schneller sich bewegenden Realität in Teamstrukturen bewältigt werden. Sowohl die Komplexitäts- als auch die Geschwindigkeitszunahme machen es für Einzelne unmöglich, alle für einen Entscheid benötigten Informationen selber einzuholen, zu analysieren und daraus sinnvolle Schlüsse zu ziehen. (Kotter, 1994, S.163). In solchen kooperativen Strukturen müssen sich die einzelnen Teilnehmer auf die Professionalität der Anderen verlassen können und ihre eigene Meinung mit derjenigen der Teammitglieder abgleichen. Die in mehreren der in dieser Arbeit analysierten Zeitungsartikeln kritisierten Machtansprüche und vom eigenen Ego getriebenen dominierenden Verhaltensweisen von Managern werden in einem auf Zusammenarbeit ausgerichteten Kontext zum Problem und können nicht nur die Funktion eines Teams beeinträchtigen (indem andere Mitglieder demotiviert und

frustriert werden), sondern auch den Erfolg des Unternehmens gefährden, wenn dadurch nicht optimale Entscheidungen getroffen werden.

Es wird also einer längerfristigen und nachhaltigen Veränderung der Sicht auf das Management durch die Manager selber bedürfen, um die Herausforderungen einer ökonomisch nachhaltigen, sozial verträglichen und politisch akzeptablen Funktionsweise des Wirtschaftssystems zu bewältigen.

8 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der öffentlichen Wahrnehmung der Person, der gesellschaftlichen Position und Rolle und der wirtschaftlichen Funktion des «Managers» im Zusammenhang der Finanzkrise 2008/2009. Daraus werden abstrahierte und konzeptionelle Feststellungen oder Eigenschaften desselben herausgearbeitet und in den gesellschaftlichen Kontext gestellt. Dafür wird die Vorgehensweise der «Grounded Theory» angewendet, welche aus konkreten und realitätsbezogenen (auf der Realität gründenden) Tatsachen mittels begründeter Generalisierung versucht, eine allgemeingültige Theorie zu erarbeiten. Der stark strukturierte und jederzeit nachvollziehbare Vorgang der Grounded Theory baut dabei einen logischen Zusammenhang und zwischen den Ausgangsdaten (Materialfundus), den für die Untersuchung nach bestimmten Kriterien selektierten Daten (Materialkorpus) und der resultierenden Theorie.

Da sich die Analyse auf die Ereignisse und Reaktionen auf die Finanzkrise 2008/2009 bezieht, wird hier bewusst von einem Teil der Gruppe der Manager ausgegangen, nämlich der Verantwortlichen in den Banken. Führungskräfte und Fachspezialisten, welche generell als Manager bezeichnet werden können, sind natürlich in allen Wirtschaftszweigen wie auch in öffentlichen Funktionen (Staat, Verwaltung) tätig. Die grosse Reichweite und ihre ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung sowie die sehr prominent ausgefallenen Reaktionen der Gesellschaft auf die Finanzkrise machen jedoch dieses Ereignis zu einem exemplarischen und interessanten Untersuchungsobjekt, weswegen diese Fokalisierung auf das Bankenwesen und damit die Ausblendung anderer Bereiche in der Datenbasis bewusst in Kauf genommen wird.

Als Materialfundus dienen Zeitungsartikel der NZZ sowie des Tagesanzeigers aus dem Zeitraum 2008-2009, welche das Thema Finanzkrise im Zusammenhang mit Managern oder dem Management behandeln. Obwohl Zeitungsartikel kein direktes Spiegelbild der öffentlichen Meinung darstellen, – sie werden von einzelnen Redaktoren geschrieben und sind nicht das Resultat von Umfragen in der Bevölkerung – nehmen sie zum einen die Stimmen und die Stimmung der Bevölkerung auf und beeinflussen sie gleichzeitig. Man kann also von einer Rückkopplung aus passiver Meinungswiedergabe und aktiver Meinungsgestaltung ausgehen. Die bewusste Auswahl der zwei bedeutenden Zeitungen mit

unterschiedlichen Profilen und politischen Ausrichtungen (NZZ als freisinnig-demokratisch und der Tagesanzeiger als linksliberal) sollen dabei das politische Spektrum möglichst breit abdecken, ohne extreme Haltungen mit einzubeziehen. Die in den Materialkorpus eingeschlossenen Artikelausschnitte beziehen sich auf den/die Manager oder das Management als Ganzes und wurden nicht nach der inhaltlichen Wertung des Beschriebenen ausgewählt. Es wurden also sowohl kritische als auch positive Meinungen mit einbezogen. Um die Nachvollziehbarkeit der Zitatselektion zu gewährleisten, wurden diese mit Zahlenkombinationen bestehend aus Absatz-, Anfangszeilennummer (oder Wortnummer) gekennzeichnet. Im nächsten Schritt wurden die Zitate im Rahmen des «offenen Kodierens» in Sinneinheiten aufgeteilt. Dieser Analyseschritt fasst den Inhalt der Artikel in inhaltlich zusammenhängende Einheiten zusammen und gruppiert diese. Eine derartige Verdichtung der Informationen sowie ihre thematische Kompression erlaubt es, die bedeutsamen Thematiken herauszuarbeiten, ohne dass ihr Bezug zum initialen Inhalt verloren geht. Es werden so Relationen von Aussagen zueinander sichtbar und ihre Kategorisierung nach bestimmten Kriterien oder inhaltlichen Ebenen wird ermöglicht. Dies ist der vorbereitende Schritt für eine tiefergehende abstrahierende Analyse. Die nun definierten Sinneinheiten wurden dann individuell beschrieben und kontextuell eingeordnet, sodass sie in einen inhaltlichen Rahmen gestellt werden können. Das im nächsten Schritt durchgeführte axiale Kodieren unterscheidet sich vom offenen Kodieren dadurch, dass nicht nur die Inhalte der einzelnen Sinneinheiten beleuchtet, sondern, dass die Sinneinheiten untereinander in Beziehung gebracht werden. Um dies in einer strukturierten Art zu ermöglichen, wurden zunächst die Sinneinheiten aggregiert, also pro Thema auf das Wesentliche reduziert. Da im vorangegangenen Schritt die Inhalte in ihren Kontext eingebettet wurden, reduziert die Aggregation den Inhalt nicht, sondern fokussiert ihn auf Kernaussagen. Die elf dabei entstandenen komprimierten Themenkreise wurden im folgenden strukturierenden Vorgang anhand der von Strass und Corbin definierten Fragestellungen eingeordnet:

- Lassen sich **ursächliche Bedingungen** identifizieren?
- Welches **Phänomen** lässt sich davon ableiten?
- In welchen **Kontext** sind die Bedingungen und das Phänomen eingebettet?
- Welche **intervenierenden Bedingungen** lassen sich finden?
- Was sind die **Handlungs- und interaktionalen Strategien**?
- Welche **Konsequenzen** erwachsen aus den vorab beschriebenen Punkten?

Aus der Aufteilung der Themengruppen auf diese *Achsenkategorien* lässt sich das *Kodierparadigma* formulieren, welches alle Inhalte in einen einzelnen, inhaltlich verbundenen Fluss der Informationen zusammenführt. Dabei werden die einzelnen aggregierten Sinneinheiten der relevanten Fragestellung zugeordnet und entsprechend interpretiert. Diese Vorgehensweise resultiert in der Formulierung des *Phänomens*, welches als themenübergreifendes Moment alle Achsenkategorien umspannt und aus ihrer inhaltlichen Abfolge abgeleitet wird. Die in der vorliegenden Arbeit erörterten Aspekte des Handelns von Managern, welche durch vorgelagerte Ausgangssituationen, Analysen und externe Beeinflussungen, aber auch durch daraus resultierende Konsequenzen mitgestaltet werden, lassen sich im Phänomen «ENTSCHEIDUNG des Managers» zusammenfassen. Dieses Moment baut auf ex-ante-Bedingungen auf und wird jedoch wiederum selber durch mögliche in der Zukunft liegenden Resultate und Konsequenzen beeinflusst, weswegen es für die öffentliche Wahrnehmung eines Managers zentral ist. Das formulierte Phänomen wurde im folgenden Schritt des selektiven Kodierens auf die einzelnen Dimensionen innerhalb der Achsenkategorien des Kodierparadigmas bezogen. Es wurde also untersucht, inwiefern die *Entscheidung des Managers* z.B. mit «Boni» als «intervenierende Bedingung» zusammenhängt, davon beeinflusst wird oder sie selber beeinflusst. Es ging um die Herstellung von möglichen Verknüpfungen zwischen dem Phänomen und den einzelnen Dimensionen, aus welchen das Phänomen selber herauskristallisiert wurde. Dieser Schritt diente der Integration der Beziehungsklärung der einzelnen Dimensionen zueinander sowie der Überprüfung der Integrationsmöglichkeit der einzelnen Begriffe und Dimensionen mit dem Phänomen. Die von Strauss/Corbin vorgeschlagene Vorgehensweise der Definition des *roten Fadens der Geschichte* diente dazu, eine Systematik in die Betrachtung hineinzubringen, welche die herzustellenden Beziehungen und Verknüpfungen erleichtert. Dafür wurde die Unterscheidung verwendet, ob die Entscheidung als Resultat eines vorangegangenen Entscheidungsprozesses mit Analysen, Szenarien usw., oder als der zeitlich sehr kurze Moment des Fällens einer Entscheidung angesehen werden kann. Die Betrachtung der Unterschiede der Verhältnisse der einzelnen Begriffe zwischen dem Vergangenen (Resultat des Entscheidungsprozesses) und dem Augenblicklichen (Moment der Entscheidungsfällung) erlaubte eine Übersicht der Relevanz der Begriffe auf die zeitliche Abfolge einer Entscheidungsfindung. Dabei wurde festgestellt, dass sich

eine Mehrheit der Begriffe eher auf den einer Entscheidung vorangehenden Prozess bezieht und nur eine Minderheit direkt mit dem Augenblick der Entscheidungsfällung zu tun hat. Die Einflüsse dieser Begriffe (Eigenschaften der einzelnen Dimensionen des Kodierparadigmas) auf die Entscheidung sind also vor allem in der Vorbereitungsphase zu finden. Daraus liess sich die zentrale Fragestellung selektiven Kodierens formulieren: «Wie wirkt sich der Inhalt einer bestimmten Eigenschaft innerhalb einer Dimension auf die Entscheidung aus und welche Konsequenzen ergeben sich daraus?». Die Analyse dieser Beziehungen stellt den Kern des selektiven Kodierens dar und mündete nach dem systematischen Durcharbeiten aller Dimensionen jeder Achsenkategorie in einer «dimensionalisierten Aufstellung» derselben, welche die multifaktorielle Komplexität der Fragestellung aufzeigte. Jede einzelne Eigenschaft liess sich so in ihrer eigenen Ausprägung (Dimensionalisierung) auf seinen Einfluss auf die Entscheidung des Managers beziehen. Die multiplen Einflüsse auf die Entscheidung wurden so aufgezeigt und systematisiert.

Als Vorbereitungsschritt für die folgende Theorieformulierung und das Theoretical Sampling wurde eine Gewichtung der einzelnen Dimensionen der Achsenkategorien im Hinblick auf ihre Erwähnungshäufigkeit im Materialfundus vorgenommen (Ende Kap.5), woraus sich ein starker Fokus auf die «Macht» als bezeichnendes Moment der Managerfunktion herauskristallisierte.

Basierend auf dieser Feststellung wurde im Kapitel 6 zunächst eine *Theorie des entscheidenden Managers* formuliert, welche dann im Rahmen des Theoretical Sampling anhand des Machtbegriffes verdichtet wurde. Die Theorie stellt die Hauptfunktion von Managern, nämlich die Entscheidung, ins Zentrum einer Ansammlung von Einflüssen von aussen und persönlichen Eigenschaften der Person selber, wodurch hervorgeht, dass Managemententscheidungen nicht isoliert und nur basierend auf ihren Auswirkungen und Resultaten betrachtet und bewertet werden können. Vielmehr ist es notwendig, der Komplexität des den Manager umgebenden Systems in die Überlegungen mit einzubeziehen und so sich ein komplettes Bild der einzelnen Einflussfaktoren zu machen. Was Manager ausmacht ist die Fähigkeit, im Entscheidungsprozess sehr unterschiedliche und verschieden gewichtete Einflüsse zu berücksichtigen, und daraus die aus ihrer Sicht bestmögliche Lösung zu erarbeiten. Dies setzt nicht nur ein analytisches Vorgehen voraus, sondern bedarf auch einer profunden Fachkenntnis, Menschenkenntnis und der Fähigkeit, Risiken

abzuschätzen. Manager lassen sich daher als multifaktoriell gesteuerte Entscheidungsspezialisten bezeichnen, welche es verstehen, allzu komplexe Systeme herunterzubrechen und so begreifbar zu machen, wobei die stets bestehende Unvollkommenheit der zur Verfügung stehenden Informationen auch durch Erfahrung und Intuition kompensiert wird.

Um diesen Ausgangspunkt nochmals zu verdeutlichen, diene das Schema der einzelnen Einflüsse auf die Entscheidungen des Managers (S.124) als zusammenfassende Darstellung der Faktoren, welche eine Auswirkung auf die Entscheidung haben. Die Theorie der Unternehmenskultur und Leadership von E.H. Schein wurde als Bezugsobjekt beigezogen und konnte so zur vertieften Erklärung der formulierten *Theorie des entscheidenden Managers* genutzt werden. Dabei wurde aufgezeigt, dass die im Verlaufe dieser Analyse herausgearbeiteten Einflussfaktoren durch die Ausführungen Scheins nicht nur wiedergegeben, sondern in einen erweiterten Zusammenhang gebracht werden können, welcher die Komplexität derselben unterstreicht. Um Managemententscheide richtig und in ihrem kontextuellen Zusammenhang verstehen und nachvollziehen zu können, bedarf es einer Betrachtung der Ausgangspunkte (Person und Charakter des Managers), der Ziele, der externen Einflüsse (Politik, Medien, Gesellschaft) und der Rahmenbedingungen (Gesetze oder andere Handlungseinschränkungen).

Während der Finanzkrise 2008/2009 sowie während einiger Jahre danach wurden Manager und ihre Entscheidungen verständlicherweise äusserst kritisch und zahlreichen negativen Attributen dargestellt. Dadurch wurden aber auch Vorurteile geschaffen, welche vieles stark vereinfachen, generalisieren und pauschalisieren. Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, dass ein allzu simplizistisches Bild der Managerfunktion und der Managemententscheidungen der Komplexität und der zahlreichen Verflechtungen von Einflüssen und Rahmenbedingungen nicht gerecht wird. Der Manager lässt sich in seiner Funktion nicht auf wenige Schematisierungen herunterbrechen, da die auf ihn einwirkenden Zusammenhänge stets vieldeutig und nicht einfach im Einzelnen fassbar bleiben. Der Versuch einer kurzen und prägnanten Beschreibung des Managers scheitert daher an der Ausdifferenziertheit der zu berücksichtigenden Faktoren und lässt sich wissenschaftlich nicht formulieren. Den Manager als einfachen, egoistischen und profitorientierten Entscheider zu betrachten, ohne den Kontext und die daraus erwachsenden Einflüsse zu

berücksichtigen, greift zu kurz. Die zahlreichen Variablen, Entscheidungsvarianten und Unbekannten bleiben für eine holistische Betrachtung stets relevant und können nicht leichtfertig übergangen werden.

Um eine etwas differenziertere Betrachtung des Managers zu gewährleisten, müssen sowohl seine Person und Motivation, als auch die Komplexität der ihn umgebenden Systeme, Erwartungen und Ansprüche von mehreren Seiten eingegrenzt werden. Die vorgenommene Analyse und Priorisierung haben die Entscheidung als Hauptfunktion sowie die Macht als Hauptattribut hervorgebracht, wobei auch zahlreiche andere Voraussetzungen und Einflüsse nicht ausser Acht gelassen werden sollten.

Hat «der Manager», wie im Titel dieser Arbeit gefragt wird, durch die Finanzkrise 2008 von seinem Prestige eingebüsst und ist zum Unwort des 21. Jahrhunderts verkommen? Die vorliegende Analyse hat gezeigt, dass die Geschehnisse der Krise ein ziemlich negatives Bild auf Manager als Personen, auf ihre Verhaltensweisen und ihre Funktion geworfen haben. Dies hat der unkritischen Meinung der Bevölkerung und der prestigeträchtigen gesellschaftlichen Position des Managers endgültig Einhalt geboten, sodass es fortan zur Normalität wurde, diese Funktion zu hinterfragen und nicht mehr einfach alle Entscheide von Managern zu akzeptieren. Ein politischer, gesetzgeberischer, aber auch gesellschaftlicher Zwang zu mehr Transparenz und einem besseren Informationsfluss bezüglich Entscheidungen von Topmanagern trug in den Folgejahren dazu bei, dass auch Topmanager weniger als allmächtige, abgehobene und nicht-kritisierbare Entscheider angesehen, sondern ihre Taten kritisch beäugt, öffentlich diskutiert und beurteilt wurden. Insofern erscheint «der Manager» zwar nicht als Unwort, jedoch als kritisch hinterfragbare Funktion, welche ihren früheren gesellschaftlichen Status zumindest teilweise verloren hat.

Schliesslich zeigte die Betrachtung von möglichen zukünftigen Entwicklungen (Kap. 7) im Bereich des Managements und der Regulierung der Wirtschaft, mit dem Zweck einer Verminderung der Wiederholungswahrscheinlichkeit ähnlicher Krisen, dass auch stark verschärfte staatliche Kontrollen und Sanktionsandrohungen bei unverantwortlichem Verhalten von wirtschaftlichen Akteuren keine Garantien eine krisenfreie Zukunft für sind. Zahlreiche finanztechnische Eingriffe ins Bankenwesen

sollen zwar die frühzeitige Aufdeckung von Missständen ermöglichen, jedoch haben auch diese Grenzen in ihrer Durchsetzbarkeit. Wahre Veränderungen solcher Systeme können nur durch eine Anpassung der betroffenen Organisationen selber zustande kommen und nachhaltig sein. Dafür müssen sich aber sowohl individuelle Verhaltensmuster ändern, als auch die Kultur und das Klima in Unternehmen und in der Kommunikation zwischen Management und Angestellten. Einseitige Versuche, nötige Veränderungen zu erzwingen sind demnach zum Scheitern verurteilt und es scheint, dass die schon 1999 geforderte Humanisierung der Wirtschaft – bei der der Mensch nicht nur als vermeidbarer Kostenfaktor sondern als selbstverantwortlicher und vertrauenswürdiger Mehrwert angesehen wird – nichts von ihrer Aktualität verloren hat.

9 Liste der analysierten Artikel

Der Ärger über Managerfehler wird Folgen haben (TA, 24.01.2009)
Management rettet die Welt! Und Malik das Management (TA, 29.05.2009)
Was bringt's, allein voranzureiten (TA, 16.10.2009)
Hintergrund (TA, 31.12.2009)
Soll man Marcel Ospel weiter jagen? (TA, 31.10.202008)
Natürlich nehmen wir gewisse Jobs weg (TA, 09.07.2009)
Ständerat drückt sich um UBS-Lohnfrage (TA, 28.05.2009)
Boni sind Symptom, nicht Ursache (TA, 18.09.2009)
Die Wallstreet bezahlt Banker besser denn je (TA, 15.10.2009)
Uns bleibt nur noch eines: In den Steuerstreik treten (TA, 27.1.2009)
Die UBS vorübergehend verstaatlichen? (TA, 16.2.2009)
Wo die Bären mit Möhren beworfen statt erschossen werden (TA, 10.06.202008)
Wir haben lauter subventionierte Banken (TA, 20.10.202008)
Diese Krise hat (noch) nichts gelöst (NZZ, 16.12.2009)
Ich fürchte, kein Unternehmen ist völlig sauber (TA, 18.10.202008)
Der Bankenplatz wird ein Imageproblem haben (TA 11.10.2008)
Demokratie ist keine zwingende Folge des Kapitalismus (TA 4.1.2008)
Die Asset-Manager müssen sich wandeln (NZZ 30.01.2008)
Bonuszahlungen machen UBS-Manager nicht immun gegen die Krise (NZZ 23.10.2008)
Wenn Bankenmanager um Karriere und Profit wetteifern (NZZ 10.05.2008)
Die Heuchelei ist mir zuwider (NZZ 26.10.2008)
Das Nirwana der Manager (NZZ 22.07.2008)
Plädoyer für die angeblichen Finsterlinge der Finanzwelt (NZZ 21.12.2008)

10 Zitatliste pro Artikel inkl. Seiten/Zeilenreferenz

Der Ärger über Managerfehler wird Folgen haben

TA, 24.01.2009

1. Die Idee, dass Manager für ihre Fehlentscheide mit dem eigenen Vermögen haften sollen, stösst auf viel Verständnis. Für umsetzbar hält sie allerdings niemand. (1,1)
2. Der Staat musste die Bank retten, während die verantwortlichen Manager und Verwaltungsräte ungeschoren davonkommen. (1,3)
3. falsch, dass nur die Manager von systemrelevanten Firmen zur Kasse gebeten werden sollen und das auch erst dann, wenn der Staat einspringen muss (1,9)
4. bei diesen Konditionen (Rettung der Banken durch den Staat) würden alle Manager ihren Job behalten wollen. (1,13)
5. Kritik, dass nur Manager von systemrelevanten Firmen haften müssten. Im Endeffekt bedeutet das, dass man die Firmen in zwei Gruppen einteilt; in jene, die gerettet werden würden, und in die anderen. (1,15)
6. die Entlohnungssysteme müssten «dringend» verändert werden, damit die Manager ein persönliches Interesse am langfristigen Wohlergehen der Firma hätten (1,28)

Management rettet die Welt! Und Malik das Management

TA, 29.05.2009

7. Die Ökonomen haben die Krise nicht kommen gesehen, nicht die Politiker oder die teuren Topmanager. (1,13)
8. Die Koppelung von Börsenkursen und Managementeinkommen hat zu einer gefährlichen Geldgetriebenheit geführt. (2,4)
9. Gegen «primitiven Wirtschaftsdarwinismus», gegen Managerboni, die zu falschen Entscheiden und geschminkten Buchhaltungen führen, gegen den «Personenkult» von Managern (2,8)
10. Die Managementtheorien der Amerikaner sind am Boden. (2,12)
11. Teure Manager sind nicht automatisch gut. Auch billigere Leute hätten das Milliarden-Desaster anrichten können. (2,21)
12. Kennzeichen unserer neuen Welt ist enorme Komplexität, die jede Zentrale, also nicht zuletzt die Politik, überfordert. Dadurch wird der gute Manager zum

wichtigsten Berufsmann der ganzen Welt. Und gutes Management ist ein Handwerk, das sich lernen lässt. (3,17)

Was bringt, allein voranzureiten

TA, 16.10.2009

13. In Amerika ist die Höhe der Bezüge eines Managers meist eng mit dem Börsenkurs des von ihm geführten Unternehmens verknüpft. (2,16)
14. Der Kurssturz an den US-Börsen hat die Managerlöhne letztes Jahr also beeinträchtigt. 70 Prozent der börsenkotierten US-Grossfirmen haben darauf in ihren Lohnsystemen für Manager «substanzielle Veränderungen» vorgenommen. (2,17)
15. Der Grund dafür sei, dass die Firmen in der Krise stärker auf den kurzfristigen Cashflow fokussierten und zugunsten der Manager mehr Flexibilität einbauten, weil die Zukunft schwerer voraussehbar sei. Damit die Manager wieder auf ihre Rechnung kommen, hätten die Firmen die Erfolgsparameter angepasst und kürzerfristige Messperioden eingeführt, sodass die Ziele sich schneller erreichen liessen. (2,22)
16. Selbst bei den langfristigen Anreizen hätten zwei von fünf Unternehmen Veränderungen im Lohngefüge der Manager vorgenommen. (2,28)

Hintergrund

TA, 31.12.2009

17. Die Geldflut schuf aber auch Neues. Rund um den Globus wuchs eine Kaste von Superreichen: Finanzprofis, Oligarchen, Unternehmer, Manager, Erben. (1,7)
18. Der Zuwachs von Reichen ist so enorm, dass eine Parallelwelt entstanden ist: ein unsichtbares Land, das Robert Frank vom «Wall Street Journal» «Richistan» taufte. Die Unterklasse Richistans besteht aus der ehemaligen Elite: Professoren, Ärzten, Spezialisten. Als einfache Millionäre laufen sie an so gut wie jeder Party in Leute hinein, die wesentlich mehr als sie besitzen: die 10 bis 100 Millionen Dollar schwere Mittelklasse Richistans aus Hedge-Funds-Managern, Ölhändlern, Internet-Firmengründern. Die haben dickere Villen, Autos und Strandhäuser. Die Folge ist, dass Amerikas ehemals glückliche Elite heute konservativ, nostalgisch und bitter ist. Sie gibt mehr aus als früher - und ein Fünftel macht Schulden. (1,28)
19. Heute halten Manager Monstergehälter für eine Prestigefrage (2,24)
20. In der Schweiz sind die Reichsten häufiger Erben als in den USA (50 gegenüber 10 Prozent). Sie leben auf den steuergünstigen Hügeln um Genfer-

und Zürichsee. An der Goldküste haben Ölhändler, Hedge-Funds-Manager, Milchbarone den Einheimischen längst das beste Land abgekauft. Weiter unten siedeln sich junge Finanzmanager an. (2,29)

Soll man Marcel Ospel weiter jagen?

TA, 31.10.2008

21. Mit Leistungsgerechtigkeit haben die Boni wenig zu tun, eher mit der Zugehörigkeit zu einer Kaste von Top-Managern. Diese schieben sich gegenseitig Topjobs und Topgehälter zu. Letztere von Jahr zu Jahr steigend. (1,13)
22. Star-Manager scheitern wie in der Bibel: Sie handeln zwar meist in der Herde, aber sie enden wie Jesus. (1,28)
23. damals, nach dem Platzen der New-Economy-Blase, wurde eine ganze Manager-Generation in die Wüste gejagt. Und auch damals las man von Verbesserungen, Bescheidenheit, neuen Regeln. (2,3)
24. Und die Jagd auf gefallene Manager ist nur eine letzte Verbeugung vor ihrer Grösse. (2,9)
25. Seit Ende der Achtzigerjahre hat sich die Macht weltweit verschoben: weg von der Politik hin zu einer Finanz- und Managementelite. (2,10)
26. Finanzminister Merz plante noch kurz vor seinem Herzinfarkt Steuerergeschenke für Hedge-Fonds-Manager. Und Zürich will die Steuern für die Reichsten senken. (2,17)
27. Die Millionenboni sind wie der Steuerwettbewerb schlicht eine Machtfrage. Und die Macht der Banker bleibt auch im Crash intakt: Ohne sie funktioniert nichts. (2,20)
28. Wie will man ein derart komplexes Modell wie das internationale Finanzsystem risikoärmer machen? Und wie will man den Erfolg von Managern wirklich gerecht messen? (2,22)

Natürlich nehmen wir gewisse Jobs weg

TA, 09.07.2009

29. Der amerikanische Business Council: eine Organisation, der die 150 wichtigsten Manager der USA angehören. (1,13)
30. Solche Manager beschwören die Probleme regelrecht herauf. In den USA ist die öffentliche Entrüstung über den Lebenswandel der Manager riesig. Als ich im Februar US-Präsident Barack Obama und seinen obersten

Wirtschaftsberater Larry Summers getroffen habe, haben sie erzählt, dass sich mittlerweile jede dritte Zuschrift, die der Präsident erhält, gegen die Manager richtet. So dramatisch ist die Situation bereits. (2,3)

Ständerat drückt sich um UBS-Lohnfrage

TA, 28.05.2009

31. Die Politik wird die Bezüge der UBS-Manager wohl nicht wirklich antasten - trotz der Bundeshilfe. Der Ständerat hat eine Begrenzung der Saläre auf die lange Bank geschoben. (1,1)
32. Geplante Volksinitiative wonach für alle Manager von Banken mit direkter oder indirekter Staatsgarantie - also die UBS und gewisse Kantonalbanken - eine Lohnobergrenze von 800 000 Franken gelten soll. (2,11)
33. Es soll verhindert werden, dass die Manager durch Boni zu Hochrisikogeschäften angetrieben werden. (2,27)
34. Die Manager sollen den Bonus auch verlieren, wenn sich der Gewinn im Nachhinein als nicht nachhaltig erweist. (2,32)

Boni sind Symptom, nicht Ursache

TA, 18.09.2009

35. Die unterschiedlichen Kulturen erschweren einheitliche Regeln für Manager-Boni (1,1)
36. Die EU hat einen Sondergipfel dem Streit um Manager und ihre Boni gewidmet. Sind die Manager die Sündenböcke der Krise? (1,3)
37. Die Managervergütungen sind zudem auch für den britischen Staat interessant, der bis zur Hälfte in Form von Steuern kassiert. (1,20)

Die Wallstreet bezahlt Banker besser denn je

TA, 15.10.2009

38. Dass die Lohnpakete vieler Banker auch hierzulande schon wieder viel umfangreicher werden, hängt mit der Konkurrenzsituation zusammen. (1,14)
39. Am stärksten profitieren dürften Spezialisten und Manager in Abteilungen, die selbst in der Krisenbank UBS gute Gewinne schreiben. (1,22)
40. Das «Wall Street Journal» berichtete, neun Ex-Manager der 2008 pleitegegangenen US-Investmentbank Lehman Brothers forderten von ihrem ehemaligen Arbeitgeber mehr als 100 Millionen Dollar. (2,24)

41. Im Frühjahr hatten millionenschwere Bonuszahlungen an Manager des Versicherungskonzerns AIG, den die US-Regierung mit Steuergeldern vor dem Kollaps bewahren musste, einen Sturm der Entrüstung ausgelöst. (2,27)

Uns bleibt nur noch eines: In den Steuerstreik treten

TA, 27.1.2009

42. Der Staat, Angestellte, die ihre Stelle verlieren, Aktionäre und Pensionskassen haften somit für das Debakel und die Fehlentscheide des Managements. (1,4)
43. Auf den Teppichetagen herrscht hingegen eine kurzfristige Selbstbedienungsmentalität und Günstlingswirtschaft. (1,9)
44. Ethikkurs für Manager und Politiker. (1,30)
45. Ohne im eigentlichen Sinn ein «Linker» zu sein, erachte ich es als eine ungeheure Frechheit, wenn bei der heutigen Finanzsituation die Konzernleitung der UBS ihren Managern Boni in zweifacher Milliardenhöhe auszahlt. (1,30)
46. Gibt es denn in unserer Regierung niemanden, der einer solchen Arroganz Einhalt gebietet? Brauchen die Manager der UBS und einige Politiker einen Grundkurs in Ethik, oder sind sie in ihrer Raffgier schon so fixiert, dass jedes ethische Denken an ihnen abprallt? (2,1)
47. Den Bankern, die jahrelang Saläre einstrichen, von denen andere Angestellte nur träumen konnten - notabene dank genau den Geschäften, die uns die Finanzkrise beschert haben -, ist es offenbar nicht zuzumuten, einen Teil der Zeche zu bezahlen. (2,18)

Die UBS vorübergehend verstaatlichen?

TA, 16.2.2009

48. 1970 kassierten die Manager der grössten US-Konzerne das 25-fache eines Angestellten. 2007 war es bereits 275-mal mehr. (2,22)
49. Die Anhänger dieser Entwicklung verkünden, ohne Boni und hohe Saläre bekäme man die fähigsten Manager nicht. Hatte und hat man mit den exorbitanten Löhnen denn die fähigsten Führungskräfte? (2,23)
50. Ein Management, das glaubt, seine Mitarbeiter nur mit Geld zu guten Leistungen motivieren zu können, hat nichts von Führung begriffen. (2,27)
51. Da die Löhne bei der UBS zum Teil mehr als doppelt so hoch sind wie im Realwirtschaftssektor, ist es beschämend, dass das UBS-Personal nicht wenigstens auf die Boni des vergangenen Jahres verzichtet, wie es etwa

Thomas Minder fordert, oder nicht von mehr Bankmanagern und Angestellten Rückzahlungen erfolgen. (2,45)

52. Die Manager sollten jetzt Verantwortung übernehmen und ihre Mitarbeiter ermutigen statt sie zu entmutigen (3, 5)

Wo die Bären mit Möhren beworfen statt erschossen werden

TA, 10.06.2008

53. „Alpen-Manager“: in der Schweiz kann man CEOs beim Einkaufen um Supermarkt begegnen (1,24)

54. Inbegriff des arroganten Managers (2,3)

55. Heute lobt man das «multikulturelle Flair und die Sprachgewandtheit der Schweizer Manager» (2,3)

Wir haben lauter subventionierte Banken

TA, 20.10.2008

56. Nicht die Manager, sondern die Kunden sollen geschützt werden (1,1)

57. Den Einlegerschutz verstärken. Dann ist der Kunde geschützt und nicht der Manager und das Geschäftsmodell, die versagt haben. (3,20)

Diese Krise hat (noch) nichts gelöst

NZZ, 16.12.2009

58. Nimmersatte Manager, inkompetente Manager (1,1,19)

59. Aktionäre schaffen dem Management durch erfolgsabhängige Boni Anreize zu mehr Risiko (1,3,20)

Ich fürchte, kein Unternehmen ist völlig sauber

TA, 18.10.2008

60. Politik darf nicht überreagieren um gute Manager nicht davon abzuschrecken, zu Banken zu wechseln und dort zu bleiben (1,13)

61. Handlungsbedarf bei Managerlöhnen, aber zu starke Regulierung kann gefährlich sein. Extreme Lohnpakete müssen entfallen (1,16)

62. Bewusstsein der Manager und des VR über das von ihnen eingegangene Risiko muss geschärft werden (2,1)

- 63. Verhalten der Manager muss mit den Grundregeln der Nachhaltigkeit gesteuert werden (2,6)
- 64. Selbst institutionelle Anleger haben zu kleine Anteile, um Managern diktieren zu können, dass sie verantwortlich und nachhaltig handeln müssen (2,18)
- 65. Es werden Fortschritte darin erzielt, die Bezahlung an rigorose Leistungsmerkmale zu knüpfen, und sicherzustellen, dass die Anreize für Manager und Verwaltungsräte auf die langfristigen Interessen des Unternehmens und der Aktionäre abgestimmt sind (2,24)
- 66. Manager und Verwaltungsräte müssen lernen, wie sie diese komplexen, von Spezialisten konstruierten Risiken erkennen, managen und kontrollieren (3,2)
- 67. Manager hören eher zu, wenn sie mit Respekt behandelt werden (3,30)

Der Bankenplatz wird ein Imageproblem haben

TA 11.10.08

- 68. Manager sollen nicht mehr nur auf Rendite achten, ohne Rücksicht auf Risiken (273) Volk leidet unter den Verlusten
- 69. Bankmanager müssen sich zu ihren Fehlern bekennen (329)
- 70. Staat soll zwar die Managerlöhne nicht begrenzen aber Löhne von 20-30 Millionen sind „jenseits von Gut und Böse“ (680)
- 71. Manager müssen mit gutem Beispiel voran gehen und ihre Löhne selber anpassen (704)
- 72. Manager müssen selber etwas unternehmen, und zwar rasch (758)

Demokratie ist keine zwingende Folge des Kapitalismus

TA 4.1.08

- 73. Trend zur wirtschaftlichen Ungleichheit nimmt zu, aber dies ist keine Verschwörung der Unternehmer oder Manager (814)
- 74. Frage nach sozialer Verantwortung von Unternehmen und Managern (1007)
- 75. Löhne von einigen Managern werden als abstoßend empfunden (1133)
- 76. Topmanager werden von ihrem Job her nichts Gutes für die Gesellschaft tun, da zu grosser Druck auf ihnen lastet (1189)
- 77. Manager äussern sich kritisch gegenüber den Lobbyisten (1347)

- 78.Bürgern können sich auf Manager verlassen, welche gegen das Lobby-Wettrüsten agieren (1476)
- 79.Die reichsten 25 Hedge-Funds-Manager verdienen gleich viel wie alle CEOs der Top-500 Unternehmen in den USA (1963) Diese Spekulanten beeinflussen deswegen immer mehr die Politik
- 80.Spekulations-Firmen hatten noch nie einen grösseren Einfluss auf den Wahlkampf (2052)
- 81.Hedge-Funds-Manager zahlen nur 15% Steuern da ihr Einkommen als Unternehmensgewinn behandelt wird. (2217) Eklatante Kluft zwischen Normal- und Topverdienern und die Politik ist nicht daran interessiert, dies zu ändern.

Die Asset-Manager müssen sich wandeln

NZZ, 30.01.2008

- 82.Wandel bei den Asset-Managern nötig (Titel)
- 83.Positiver Stand der Schweizer Asset-Management-Industrie (Header)
- 84.Neue Wachstums-Opportunitäten für Asset-Manager durch verschiedene strukturelle Entwicklungen (1,1,5)
- 85.Asset-Management als sehr attraktive Branche (1,1,10)
- 86.Künftig Herausforderungen für Asset-Manager (1,1,15)
- 87.Asset-Manager schenken zu wenig Aufmerksamkeit dem Thema der demografischen Entwicklung (1,2,1)
- 88.Neue, den Kundenbedürfnissen angepasste Produkte müssen durch Asset-Manager angeboten werden (1,2,12)
- 89.Die Asset-Management-Industrie muss jetzt reagieren, um nicht zu den Dinosauriern der nächsten Jahre zu werden (1,2,28)
- 90.Asset-Manager müssen sich den sich verändernden Gegebenheiten anpassen (2,1,7)

Bonuszahlungen machen UBS-Manager nicht immun gegen die Krise

NZZ 23.10.08

- 91. Manager nicht immun gegen Krise (Titel)
- 92. « Millionen kassieren – in schlechten Zeiten verschont bleiben » ist zu plakativ (1,1,4)
- 93. Bonuszahlungen an Spitzenmanager, Verluste durch Steuerzahler abgesichert (1,1,21)
- 94. Aktion zum Vorzugspreis für Manager (1,2,13)
- 95. Unnötig hohe Auszahlungen an nicht mehr aktive Manager (2,1,15)

Wenn Bankenmanager um Karriere und Profit wetteifern

NZZ 10.05.08

- 96. Wetteifern um Karriere und Profit (Titel)
- 97. Managerlöhne sollen Erfolg und Risiken reflektieren (1,1,5)
- 98. Kreditvergabe entschieden durch Spezialisten und Manager (1,1,63)
- 99. Manager-Kompensationen müssen Risiko reflektieren (1,2,51)

Die Heuchelei ist mir zuwider

NZZ 26.10.08

- 100. Kritik an der Gier der Manager (1,1,34)
- 101. Druck auf Portfoliomanager ist hoch, immer bessere Resultate zu liefern (1,3,4)
- 102. Gute Manager sollten langfristig denken, nachhaltig handeln (1,3,8)

Das Nirwana der Manager

NZZ 22.07.08

- 103. Das Nirwana der Manager (Titel)
- 104. Global entfesselter Börsenkapitalismus und Kaste von Managern, welche sich von Geld und Status blenden lassen (1,1,6)
- 105. Managers als Machtmensch und Melancholiker, Asozialer und Aussteiger (1,2,66)

Plädoyer für die angeblichen Finsterlinge der Finanzwelt

NZZ 21.12.08

- 106. Manager verabscheuen wegen zur Schau gestelltem Reichtum (1,1,26)
- 107. Unklarheit was Manager eigentlich machen (1,1,38)
- 108. (Hedge-Fund-)Manager spielen auf der ganzen Klaviatur der Finanzmärkte (1,1,47)
- 109. (Hedge-Fund-)Manager: Avantgardisten der Finanzbranche (1,2,7)
- 110. Talentierte Manager sind von den Problemen auf den Finanzmärkten überrascht worden (1,3,4)
- 111. Manager in Chefetagen führen sich auf, als wären sie die wahren Besitzer. Aktionäre können diese kaum mehr loswerden, auch wenn sie erfolglos sind. (1,3, 16)

11 Zitat-Auflistung innerhalb der Sinneinheiten

Die folgende Zusammenstellung zeigt die Einteilung der einzelnen Zitate aus den oben genannten Artikeln 1., 2., 3. ... 111., zu den aus ihrem Inhalt gebildeten Sinneinheiten 1), 2), 3) ... 11).

1) Fehler, (Fehl-)Entscheide / entscheiden

1. Die Idee, dass Manager für ihre Fehlentscheide mit dem eigenen Vermögen haften sollen, stösst auf viel Verständnis. Für umsetzbar hält sie allerdings niemand. (1,1)
2. Der Staat musste die Bank retten, während die verantwortlichen Manager und Verwaltungsräte ungeschoren davonkommen. (1,3)
9. Gegen «primitiven Wirtschaftsdarwinismus», gegen Managerboni, die zu falschen Entscheiden und geschminkten Buchhaltungen führen, gegen den «Personenkult» von Managern (2,8)
69. Bankmanager müssen sich zu ihren Fehlern bekennen (329)

2) (Mangelnde) Verantwortung

2. Der Staat musste die Bank retten, während die verantwortlichen Manager und Verwaltungsräte ungeschoren davonkommen. (1,3)
34. Die Manager sollen den Bonus auch verlieren, wenn sich der Gewinn im Nachhinein als nicht nachhaltig erweist. (2,32)
52. Die Manager sollten jetzt Verantwortung übernehmen und ihre Mitarbeiter ermutigen statt sie zu entmutigen (3, 5)
62. Bewusstsein der Manager und des VR über das von ihnen eingegangene Risiko muss geschärft werden (2,1)
64. Selbst institutionelle Anleger haben zu kleine Anteile, um Managern diktieren zu können, dass sie verantwortlich und nachhaltig handeln müssen (2,18)
72. Manager müssen selber etwas unternehmen, und zwar rasch (758)
74. Frage nach sozialer Verantwortung von Unternehmen und Managern (1007)
92. « Millionen kassieren – in schlechten Zeiten verschont bleiben » ist zu plakativ (1,1,4)

3) Risiko liegt beim Staat/Steuerzahler

3. falsch, dass nur die Manager von systemrelevanten Firmen zur Kasse gebeten werden sollen und das auch erst dann, wenn der Staat einspringen muss (1,9)
4. bei diesen Konditionen (Rettung der Banken durch den Staat) würden alle Manager ihren Job behalten wollen. (1,13)
5. Kritik, dass nur Manager von systemrelevanten Firmen haften müssten. Im Endeffekt bedeutet das, dass man die Firmen in zwei Gruppen einteilt; in jene, die gerettet werden würden, und in die anderen. (1,15)
26. Finanzminister Merz plante noch kurz vor seinem Herzinfarkt Steuergeschenke für Hedge-Fonds-Manager. Und Zürich will die Steuern für die Reichsten senken. (2,17)
30. Solche Manager beschwören die Probleme regelrecht herauf. In den USA ist die öffentliche Entrüstung über den Lebenswandel der Manager riesig. Als ich im Februar US-Präsident Barack Obama und seinen obersten Wirtschaftsberater Larry Summers getroffen habe, haben sie erzählt, dass sich mittlerweile jede dritte Zuschrift, die der Präsident erhält, gegen die Manager richtet. So dramatisch ist die Situation bereits. (2,3)
32. Geplante Volksinitiative wonach für alle Manager von Banken mit direkter oder indirekter Staatsgarantie - also die UBS und gewisse Kantonalbanken - eine Lohnobergrenze von 800 000 Franken gelten soll. (2,11)
42. Der Staat, Angestellte, die ihre Stelle verlieren, Aktionäre und Pensionskassen haften somit für das Debakel und die Fehlentscheide des Managements. (1,4)
68. Manager sollen nicht mehr nur auf Rendite achten, ohne Rücksicht auf Risiken (273) Volk leidet unter den Verlusten
93. Bonuszahlungen an Spitzenmanager, Verluste durch Steuerzahler abgesichert (1,1,21)

4) (Änderung der) Lohnsysteme/Anreize/Incentives

6. die Entlohnungssysteme müssten «dringend» verändert werden, damit die Manager ein persönliches Interesse am langfristigen Wohlergehen der Firma hätten (1,28)
13. In Amerika ist die Höhe der Bezüge eines Managers meist eng mit dem Börsenkurs des von ihm geführten Unternehmens verknüpft. (2,16)

14. Der Kurssturz an den US-Börsen hat die Managerlöhne letztes Jahr also beeinträchtigt. 70 Prozent der börsenkotierten US-Grossfirmen haben darauf in ihren Lohnsystemen für Manager «substanzielle Veränderungen» vorgenommen. (2,17)
15. Der Grund dafür sei, dass die Firmen in der Krise stärker auf den kurzfristigen Cashflow fokussierten und zugunsten der Manager mehr Flexibilität einbauten, weil die Zukunft schwerer voraussehbar sei. Damit die Manager wieder auf ihre Rechnung kommen, hätten die Firmen die Erfolgsparameter angepasst und kürzerfristige Messperioden eingeführt, sodass die Ziele sich schneller erreichen liessen. (2,22)
16. Selbst bei den langfristigen Anreizen hätten zwei von fünf Unternehmen Veränderungen im Lohngefüge der Manager vorgenommen. (2,28)
31. Die Politik wird die Bezüge der UBS-Manager wohl nicht wirklich antasten - trotz der Bundeshilfe. Der Ständerat hat eine Begrenzung der Saläre auf die lange Bank geschoben. (1,1)
35. Die unterschiedlichen Kulturen erschweren einheitliche Regeln für Manager-Boni (1,1)
49. Die Anhänger dieser Entwicklung verkünden, ohne Boni und hohe Saläre bekäme man die fähigsten Manager nicht. Hatte und hat man mit den exorbitanten Löhnen denn die fähigsten Führungskräfte? (2,23)
59. Aktionäre schaffen dem Management durch erfolgsabhängige Boni Anreize zu mehr Risiko (1,3,20)
61. Handlungsbedarf bei Managerlöhnen, aber zu starke Regulierung kann gefährlich sein. Extreme Lohnpakete müssen entfallen (1,16)
65. Es werden Fortschritte darin erzielt, die Bezahlung an rigorose Leistungsmerkmale zu knüpfen, und sicherzustellen, dass die Anreize für Manager und Verwaltungsräte auf die langfristigen Interessen des Unternehmens und der Aktionäre abgestimmt sind (2,24)

5) Geldgetriebenheit/Geldgier

8. Die Koppelung von Börsenkursen und Managementeinkommen hat zu einer gefährlichen Geldgetriebenheit geführt. (2,4)
43. Auf den Teppichetagen herrscht hingegen eine kurzfristige Selbstbedienungsmentalität und Günstlingswirtschaft. (1,9)

- 46. Gibt es denn in unserer Regierung niemanden, der einer solchen Arroganz Einhalt gebietet? Brauchen die Manager der UBS und einige Politiker einen Grundkurs in Ethik, oder sind sie in ihrer Raffgier schon so fixiert, dass jedes ethische Denken an ihnen abprallt? (2,1)
- 50. Ein Management, das glaubt, seine Mitarbeiter nur mit Geld zu guten Leistungen motivieren zu können, hat nichts von Führung begriffen. (2,27)
- 58. Nimmersatte Manager, inkompetente Manager (1,1,19)
- 71. Manager müssen mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Löhne selber anpassen (704)
- 97. Managerlöhne sollen Erfolg und Risiken reflektieren (1,1,5)
- 100. Kritik an der Gier der Manager (1,1,34)

6) Komplexität der Welt / des Systems: 12, 28, 66, 90, 107, 110

- 12. Kennzeichen unserer neuen Welt ist enorme Komplexität, die jede Zentrale, also nicht zuletzt die Politik, überfordert. Dadurch wird der gute Manager zum wichtigsten Berufsmann der ganzen Welt. Und gutes Management ist ein Handwerk, das sich lernen lässt. (3,17)
- 28. Wie will man ein derart komplexes Modell wie das internationale Finanzsystem risikoärmer machen? Und wie will man den Erfolg von Managern wirklich gerecht messen? (2,22)
- 66. Manager und Verwaltungsräte müssen lernen, wie sie diese komplexen, von Spezialisten konstruierten Risiken erkennen, managen und kontrollieren (3,2)
- 90. Asset-Manager müssen sich den sich verändernden Gegebenheiten anpassen (2,1,7)
- 107. Unklarheit was Manager eigentlich machen (1,1,38)
- 110. Talentierte Manager sind von den Problemen auf den Finanzmärkten überrascht worden (1,3,4)

7) Elite / Kaste / Prestige / Karriere: 17, 18, 19, 22, 54, 96, 104

- 17. Die Geldflut schuf aber auch Neues. Rund um den Globus wuchs eine Kaste von Superreichen: Finanzprofis, Oligarchen, Unternehmer, Manager, Erben. (1,7)
- 18. Der Zuwachs von Reichen ist so enorm, dass eine Parallelwelt entstanden ist: ein unsichtbares Land, das Robert Frank vom «Wall Street Journal»

«Richistan» taufte. Die Unterklasse Richistans besteht aus der ehemaligen Elite: Professoren, Ärzten, Spezialisten. Als einfache Millionäre laufen sie an so gut wie jeder Party in Leute hinein, die wesentlich mehr als sie besitzen: die 10 bis 100 Millionen Dollar schwere Mittelklasse Richistans aus Hedge-Funds-Managern, Ölhändlern, Internet-Firmengründern. Die haben dickere Villen, Autos und Strandhäuser. Die Folge ist, dass Amerikas ehemals glückliche Elite heute konservativ, nostalgisch und bitter ist. Sie gibt mehr aus als früher - und ein Fünftel macht Schulden. (1,28)

- 19. Heute halten Manager Monstergehälter für eine Prestigefrage (2,24)
- 22. Star-Manager scheitern wie in der Bibel: Sie handeln zwar meist in der Herde, aber sie enden wie Jesus. (1,28)
- 54. Inbegriff des arroganten Managers (2,3)
- 96. Wetteifern um Karriere und Profit (Titel)
- 104. Global entfesselter Börsenkapitalismus und Kaste von Managern, welche sich von Geld und Status blenden lassen (1,1,6)

- 8) (Mangelnde) Gerechtigkeit / Gleichheit: 21, 28, 40, 44, 48, 51, 70, 73, 81, 95**
- 21. Mit Leistungsgerechtigkeit haben die Boni wenig zu tun, eher mit der Zugehörigkeit zu einer Kaste von Top-Managern. Diese schieben sich gegenseitig Topjobs und Topgehälter zu. Letztere von Jahr zu Jahr steigend. (1,13)
- 28. Wie will man ein derart komplexes Modell wie das internationale Finanzsystem risikoärmer machen? Und wie will man den Erfolg von Managern wirklich gerecht messen? (2,22)
- 40. Das «Wall Street Journal» berichtete, neun Ex-Manager der 2008 pleitegegangenen US-Investmentbank Lehman Brothers forderten von ihrem ehemaligen Arbeitgeber mehr als 100 Millionen Dollar. (2,24)
- 44. Ethikkurs für Manager und Politiker. (1,30)
- 48. 1970 kassierten die Manager der grössten US-Konzerne das 25-fache eines Angestellten. 2007 war es bereits 275-mal mehr. (2,22)
- 51. Da die Löhne bei der UBS zum Teil mehr als doppelt so hoch sind wie im Realwirtschaftssektor, ist es beschämend, dass das UBS-Personal nicht wenigstens auf die Boni des vergangenen Jahres verzichtet, wie es etwa

- Thomas Minder fordert, oder nicht von mehr Bankmanagern und Angestellten Rückzahlungen erfolgen. (2,45)
70. Staat soll zwar die Managerlöhne nicht begrenzen aber Löhne von 20-30 Millionen sind „jenseits von Gut und Böse“ (680)
73. Trend zur wirtschaftlichen Ungleichheit nimmt zu, aber dies ist keine Verschwörung der Unternehmer oder Manager (814)
81. Hedge-Funds-Manager zahlen nur 15% Steuern da ihr Einkommen als Unternehmensgewinn behandelt wird. (2217) Eklatante Kluft zwischen Normal- und Topverdienern und die Politik ist nicht daran interessiert, dies zu ändern.
95. Unnötig hohe Auszahlungen an nicht mehr aktive Manager (2,1,15)
- 9) Macht/Machtgier/Machtkumulation: 25, 27, 56, 57, 79, 80, 105, 111**
25. Seit Ende der Achtzigerjahre hat sich die Macht weltweit verschoben: weg von der Politik hin zu einer Finanz- und Managementelite. (2,10)
27. Die Millionenboni sind wie der Steuerwettbewerb schlicht eine Machtfrage. Und die Macht der Banker bleibt auch im Crash intakt: Ohne sie funktioniert nichts. (2,20)
56. Nicht die Manager, sondern die Kunden sollen geschützt werden (1,1)
57. Den Einlegerschutz verstärken. Dann ist der Kunde geschützt und nicht der Manager und das Geschäftsmodell, die versagt haben. (3,20)
79. Die reichsten 25 Hedge-Funds-Manager verdienen gleich viel wie alle CEOs der Top-500 Unternehmen in den USA (1963) Diese Spekulanten beeinflussen deswegen immer mehr die Politik
80. Spekulations-Firmen hatten noch nie einen grösseren Einfluss auf den Wahlkampf (2052)
105. Managers als Machtmensch und Melancholiker, Asozialer und Aussteiger (1,2,66)
111. Manager in Chefetagen führen sich auf, als wären sie die wahren Besitzer. Aktionäre können diese kaum mehr loswerden, auch wenn sie erfolglos sind. (1,3, 16)

10) Reaktionen der Bevölkerung / der Politik: 32, 36, 41, 45, 47, 60, 75, 106

- 32. Geplante Volksinitiative wonach für alle Manager von Banken mit direkter oder indirekter Staatsgarantie - also die UBS und gewisse Kantonalbanken - eine Lohnobergrenze von 800 000 Franken gelten soll. (2,11)
- 36. Die EU hat einen Sondergipfel dem Streit um Manager und ihre Boni gewidmet. Sind die Manager die Sündenböcke der Krise? (1,3)
- 41. Im Frühjahr hatten millionenschwere Bonuszahlungen an Manager des Versicherungskonzerns AIG, den die US-Regierung mit Steuergeldern vor dem Kollaps bewahren musste, einen Sturm der Entrüstung ausgelöst. (2,27)
- 45. Ohne im eigentlichen Sinn ein «Linker» zu sein, erachte ich es als eine ungeheure Frechheit, wenn bei der heutigen Finanzsituation die Konzernleitung der UBS ihren Managern Boni in zweifacher Milliardenhöhe auszahlt. (1,30)
- 47. Den Bankern, die jahrelang Saläre einstrichen, von denen andere Angestellte nur träumen konnten - notabene dank genau den Geschäften, die uns die Finanzkrise beschert haben -, ist es offenbar nicht zuzumuten, einen Teil der Zeche zu bezahlen. (2,18)
- 60. Politik darf nicht überreagieren um gute Manager nicht davon abzuschrecken, zu Banken zu wechseln und dort zu bleiben (1,13)
- 75. Löhne von einigen Managern werden als abstossend empfunden (1,133)
- 106. Manager verabscheuen wegen zur Schau gestelltem Reichtum (1,1,26)

11) Druck auf Manager / Risikobereitschaft: 33, 59, 99, 101

- 33. Es soll verhindert werden, dass die Manager durch Boni zu Hochrisikogeschäften angetrieben werden. (2,27)
- 59. Aktionäre schaffen dem Management durch erfolgsabhängige Boni Anreize zu mehr Risiko (1,3,20)
- 99. Manager-Kompensationen müssen Risiko reflektieren (1,2,51)
- 101. Der Druck der Investoren, Portfoliomanager und Analysten ist hoch, immer wieder bessere Resultate zu liefern, von denen diese selber profitieren. (1,3,4)

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Gesellschaftliche Akteure in der Diskussion um die Verantwortungsübernahme durch Manager	32
Abbildung 2 - Netzwerk Interessensgruppen	47
Abbildung 3 - Schema des axialen Kodierens	55
Abbildung 4 - Aufbau des Kodierparadigmas	69
Abbildung 5 - Ursächliche Bedingungen	70
Abbildung 6 - Kontext	75
Abbildung 7 - Intervenierende Bedingungen	80
Abbildung 8 – Strategien	84
Abbildung 9 – Konsequenzen	89
Abbildung 10 - Kodierparadigma mit Achsenkategorien und den dazu gehörenden Dimensionen	93
Abbildung 11 - Rückkopplungsmechanismus Wertschätzung - Entscheidung	105
Abbildung 12 - Einflussfaktoren gegenüber dem entscheidenden Manager	124
Abbildung 13 - Stufen der Organisationskultur nach Schein, 2004, S.26	130

13 Literaturverzeichnis

- Boehm, Andreas (1994): Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In: Boehm, Andreas/Mengel, Andreas/Muhr, Thomas (Hg.): Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge. URL:
<https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/1442> (Stand 02.2017)
- Botton, Alain de - Status Anxiety – 2005
- Charmaz, Kathy – Constructing Grounded Theory, 2006
- David, Oscar – Facetten der Macht - 2016
- Fayol, Henri - Allgemeine und industrielle Verwaltung - 1929
- Felton, Andrew: Reinhart, Carmen M. - The First Global Financial Crisis of the 21st Century – 2008
- Fisher, John G. - How to Run Successful Employee Incentive Schemes: Creating Effective Programs for Improved Performance – 2008
- Gibbs, Graham R. - Grounded Theory - Selective coding
(<https://www.youtube.com/watch?v=w9BMjO7WzmM>) - 2010
- Glaser, B., Strauss, A.: The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, Aldine, Chicago – 1967
- Hildebrand, Philipp M. – Die Schweizerische Nationalbank in der Finanzkrise – 2011
- Koslowski, Peter – Ethik der Banken; Folgerungen aus der Finanzkrise – 2009
- Kotter, John, P. – Leading Change - 1996
- Kunz, Peter V. - Evolution ins 21. Jahrhundert – oder: Zukunft der Generalversammlung von Aktiengesellschaften - AJP/PJA 2/2011
in der Schweiz
- Luhmann, Niklas (Baecker, Dirk) – Einführung in die Systemtheorie – 2004
- Luhmann, Niklas - Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie – 2001
- Luhmann, Niklas - Öffentliche Meinung. In: Politische Vierteljahresschrift, 11. Jg. - 1970
- Luhmann, Niklas - Öffentliche Meinung. In: Ders.: Soziologische Aufklärung – 1990
- Mayo, Elton - The Human Problems of an Industrial Civilization – 2003 (1933)
- McLuhan, Marshall - Understanding Media: The extensions of man - 1994
- Merton, Robert K. - Social Theory and Social Structure – 1968
- Mussel, Patrick et al. - State- and trait-greed, its impact on risky decision-making and underlying neural mechanisms – 2014

Peters, Edgar E. - Patterns in the Dark - Understanding Risk and Financial Crisis with Complexity Theory – 1999

Piff, Paul K. et al. - Higher social class predicts increased unethical behaviour - Proceedings of the National Academy of Sciences – 2012

Sanders, Karin; Kianty, Andrea – Organisationstheorien, eine Einführung, 2006

Sarma, V. V. S. - Decision making in complex systems - Systemic Practice and Action Research; Volume 7, Issue 4, pp 399–407 - 1994

Schmal, Stanislaw - Konsolidierungswellen und Prognoseverhalten von Finanzanalysten: Eine empirische Untersuchung der M&A-Aktivität von US-amerikanischen Unternehmen – 2016

Schein, Edgar H., - Organizational Culture and Leadership - 2004

Schein, Edgar H., Schein, Peter A. - Humble Leadership - The Power of Relationships, Openness, and Trust - 2018

Staehle, Wolfgang, H. – Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive - 1999

Story, Louise / Dash, Eric – Bankers Reaped Lavish Bonuses During Bailouts – The New York Times – 2009

Strauss, A.: Notes on the nature and development of general theories - Qualitative Inquiry, vol. 1, 1: pp. 7-18. - 1995

Strauss, A., Corbin, J.: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz – 1996

Strauss, A., Corbin, J.: Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory - 1998

Taylor, Fredrick Winslow - The Principles of Scientific Management - 1911

Todev, Tode / Brazda, Johann / Laurinkari, Juhani -

Vor und nach der Banken- und Finanzkrise - Realitäten und Illusionen – 2013

Tönnies, Ferdinand - Gemeinschaft und Gesellschaft – 1887

Tönnies, Ferdinand - Gemeinschaft und Gesellschaft – 3. Auflage, 1991

Tönnies, Ferdinand - Das Wesen der Soziologie - 1907

Watkins, Philip C. - Gratitude and the Good Life: Toward a Psychology of Appreciation – 2014

Weber, Max – Wirtschaft und Gesellschaft – 1922